

Scan

ผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง
ของซูเปอร์เซ็นเตอร์ เขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร

นางสาวนภสรณ์ เรืองกิจวณิชกุล

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2552

**Leadership Practices Achievement of Middle Level Managers
of Super Centers in Bangkok Metropolitan**

Miss Napasorn Ruangkitwanitkul

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Business Administration
School of Management Science
Sukhothai Thammathirat Open University

2009

หัวข้อวิทยานิพนธ์ ผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง
ของซูเปอร์เซ็นเตอร์ เขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร
ชื่อและนามสกุล นางสาวนภสรณ์ เรืองกิจฉนิชกุล
แขนงวิชา บริหารธุรกิจ
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา 1. รองศาสตราจารย์ชนชัย ยมจินดา
2. รองศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ สุทธิประสิทธิ์
3. รองศาสตราจารย์ ดร. ณรงค์ศักดิ์ ธนวิบูลย์ชัย

วิทยานิพนธ์นี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 25 มิถุนายน 2553

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์



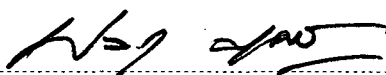
ประธานกรรมการ

(อาจารย์ไชยยศ ไชยมั่นคง)



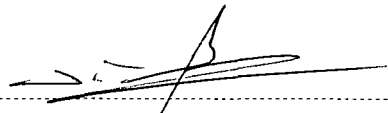
กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ชนชัย ยมจินดา)



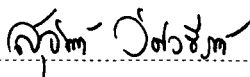
กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ สุทธิประสิทธิ์)



กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. ณรงค์ศักดิ์ ธนวิบูลย์ชัย)



ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา

(รองศาสตราจารย์ ดร. สุจินต์ วิสวธีรานนท์)

ชื่อวิทยานิพนธ์ ผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางของซูเปอร์เซ็นเตอร์
เขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร

ผู้วิจัย นางสาวนภสรณ์ เรืองกิจฉนิชกุล รหัสนักศึกษา 2483006256 ปริญญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา (1) รองศาสตราจารย์ชนชัย ชมจินดา (2) รองศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ สุทธิประสิทธิ์
(3) รองศาสตราจารย์ ดร. ณรงค์ศักดิ์ ชนวิบูลย์ชัย ปีการศึกษา 2552

บทคัดย่อ

การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาผลสัมฤทธิ์ของภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง (2) ศึกษาทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง (3) เปรียบเทียบความแตกต่างของลักษณะประชากรที่มีต่อทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติและมีต่อผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางและ (4) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติกับผลสัมฤทธิ์ของภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง

ประชากรคือพนักงานสาขาต่างๆของซูเปอร์เซ็นเตอร์ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคือพนักงานที่ปฏิบัติงานในสโตร์ของซูเปอร์เซ็นเตอร์ เฉพาะเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร ได้แก่บริษัทแมคโคร เทสโก้ โลตัส และบิ๊กซี ซึ่งมีจำนวน 400 คน ใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยให้ฝ่ายบุคคลของทุกบริษัท สุ่มตัวอย่างพนักงาน เพื่อทำแบบสอบถาม มีการตรวจสอบความชัดเจนของเนื้อหาและความถูกต้องของแบบสอบถามมีความเที่ยงเท่ากับ 0.80 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบที การทดสอบเอฟและสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า (1) ผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง ของซูเปอร์เซ็นเตอร์ ในภาพรวมอยู่ในระดับดีทุกด้าน (2) ทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติ 6 ด้านในภาพรวมอยู่ในระดับดี (3) ผลการเปรียบเทียบความแตกต่าง พบว่า 3.1) พบว่า ลักษณะประชากรในด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ รายได้ต่อเดือน ระดับตำแหน่งงาน จำนวนพนักงาน และองค์กรที่สังกัดแตกต่างกันมีผลต่อผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ส่วนลักษณะประชากรในด้านประสบการณ์ทำงานในสโตร์ของซูเปอร์เซ็นเตอร์ที่มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 3.2) ลักษณะประชากรในด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ รายได้ต่อเดือน ระดับตำแหน่งงาน และประสบการณ์ทำงานในสโตร์ของซูเปอร์เซ็นเตอร์ แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติไม่แตกต่างกัน ส่วนลักษณะประชากรในด้านจำนวนพนักงานและองค์กรที่สังกัดแตกต่างกันมีผลต่อทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 (4) ทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติ พบว่ามีความสัมพันธ์ในเชิงบวกอยู่ในระดับปานกลางกับผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01

คำสำคัญ ผลสัมฤทธิ์ ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติ ผู้จัดการระดับกลาง ซูเปอร์เซ็นเตอร์

Thesis title: Leadership Practices Achievement of Middle Level Managers of Super Centers in Bangkok Metropolitan

Researcher: Napasorn Ruangkitwanitkul; **ID:** 2483006256 ;**Degree:** Master of Business Administration ;

Thesis advisors: (1) Thanachai Yomchinda, Associate Professor; (2) Dr.Prasert Suttiprasit, Associate Professor; (3) Dr.Narongsakdi Thanavibulchai, Associate Professor; **Academic year:** 2009

Abstract

The purposes of this research were to : 1) study the practical leadership achievement of the middle-level managers; 2) study the practical leadership skills of the middle-level managers; 3) compare the distinction in demographic characteristics toward practical leadership skills and achievement of the middle-level managers; and 4) study the association between practical leadership skills and achievement of the middle-level managers.

The demography is staff of Super Centers. The studied samples were 400 storehouse employees who worked for the urban Super Centers in Bangkok Metropolis, including Macro, Tesco Lotus, and Big C. The questionnaires were used as instrument to gather data and random employees by personnel of companies. Content validity of the questionnaire was conducted with reliability of 0.80. The statistics for data analysis included percentage (%), mean (\bar{x}), standard deviation (S.D), t-test, F-test, and Pearson's correlation coefficient.

The results showed that: 1) the practical leadership achievement of the middle-level managers at the Super Centers was at the good level in all respects; 2) The practical leadership skills were at the good level in overall 6 areas; 3) the results of distinction showed that 3.1) demographically, the differences in sex, age, educational background, marital status, monthly income, position, number of employees, and organization which they worked had insignificant influence on the practical leadership achievement of the middle-level managers whereas work experiences had significant influence on practical leadership achievement of the middle-level managers at .01 level; 3.2) the differences in sex, age, educational background, marital status, monthly income, position, and work experience had insignificant influence on practical leadership skills whereas number of employees and organization which they worked had significant influence on practical leadership skills at .01 level; and 4) the practical leadership skills appeared to be positively associated with practical leadership achievement of the middle-level managers with statistically significant level .01.

Keywords: Achievement, Practical leadership, Middle-level manager, Super Centers

กิตติกรรมประกาศ

การทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาเป็นอย่างยิ่งจากรองศาสตราจารย์
ชนชัย ยมจินดา รองศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ สุทธิประสิทธิ์ รองศาสตราจารย์ ดร. ณรงค์ศักดิ์
ชนวิบูลย์ชัย อาจารย์ไชยยศ ไชยมันคง ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษาแนะแนวทางแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ
ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้
 ณ ที่นี้

ขอขอบคุณพนักงานสาขาต่างๆของซูเปอร์เซ็นเตอร์เขตกรุงเทพมหานคร ที่ได้ให้ข้อมูล
เพื่อการวิจัยครั้งนี้ ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่ห้องสมุดของทุกมหาวิทยาลัย เขตกรุงเทพมหานคร
ที่กรุณาแนะนำวิธีการศึกษาค้นคว้าเป็นอย่างดี ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่สาขาวิทยาการจัดการที่ให้
คำแนะนำในการจัดการศึกษาแต่ละวิชาจนสำเร็จการศึกษาในครั้งนี้อย่างสมบูรณ์

ขอขอบคุณครอบครัว เพื่อนร่วมงาน เพื่อนร่วมมหาวิทยาลัย ที่ให้ความสนับสนุนให้
คำแนะนำ ให้ความช่วยเหลือ ตลอดจนใจกำลังใจเป็นอย่างดีตลอดมา จนการวิจัยครั้งนี้สำเร็จสมบูรณ์

คุณค่าอันพึงมีและประโยชน์จากการวิจัยฉบับนี้ ผู้ศึกษาขออุทิศให้กับบิดา มารดา และครู
อาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ ประสาท ความรู้แก่ผู้ศึกษา

นภสรณ์ เรืองกิจวิชกุล

พฤษภาคม 2553

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญภาพ	๗
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา	3
กรอบแนวคิดในการศึกษา	4
สมมติฐานของการศึกษา	5
ขอบเขตของการศึกษา	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	7
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	8
แนวคิดและความหมายเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ	8
การพัฒนาภาวะผู้นำ	15
แนวคิดทักษะภาวะผู้นำ	20
ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ	31
ข้อมูลทั่วไปของกรณีศึกษาซูเปอร์ฮีโร่	49
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	54
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	68
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	68
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	71
การเก็บรวบรวมข้อมูล	73
การวิเคราะห์ข้อมูล	73
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	75
การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของลักษณะประชากร	76
การวิเคราะห์ข้อมูลทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติ	79

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
การวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง	84
การทดสอบสมมุติฐาน	86
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	122
สรุปการวิจัย	123
อภิปรายผล	129
ข้อเสนอแนะ	141
บรรณานุกรม	145
ภาคผนวก	153
ก บันทึกขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย	154
ข รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย	158
ค ตารางแสดงความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม	160
ง แบบสอบถาม	164
ประวัติผู้วิจัย	172

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 4.1	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ รายได้ต่อเดือน ระดับตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงาน ในสโตร์ จำนวนพนักงาน และองค์กรที่สังกัด	76
ตารางที่ 4.2	ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติ	80
ตารางที่ 4.3	ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติ ด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน	80
ตารางที่ 4.4	ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติ ด้านการกระตุ้นผู้อื่นเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วม	81
ตารางที่ 4.5	ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติ ด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้อื่น	82
ตารางที่ 4.6	ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติ ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น	82
ตารางที่ 4.7	ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติ ด้านการสร้างจิตวิญญาณกับผู้อื่นในการทำงาน	83
ตารางที่ 4.8	ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติ ด้านการทำตัวเป็นเครือข่ายเชื่อมโยงให้กับองค์กร	84
ตารางที่ 4.9	ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง	85
ตารางที่ 4.10	ผลการทดสอบความแตกต่างของลักษณะประชากรต่อผลสัมฤทธิ์ของภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง ในปัจจัยด้านเพศ	86
ตารางที่ 4.11	ผลการทดสอบความแตกต่างของลักษณะประชากรต่อผลสัมฤทธิ์ของภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง ในปัจจัยด้านอายุ	87
ตารางที่ 4.12	ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ ที่มีความคิดเห็น เกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง ด้านการสร้างจิตวิญญาณให้กับผู้อื่นในการทำงาน จำแนกตามระดับอายุ	88
ตารางที่ 4.13	ผลการทดสอบความแตกต่างของลักษณะประชากรต่อผลสัมฤทธิ์ของภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง ในปัจจัยด้านระดับการศึกษา	89

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.14 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ ที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง ด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการ การปฏิบัติงานจำแนกตามระดับการศึกษา.....	90
ตารางที่ 4.15 ผลการทดสอบความแตกต่างของลักษณะประชากรต่อผลสัมฤทธิ์ของ ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง ในปัจจัยด้านสถานภาพ.....	91
ตารางที่ 4.16 การเปรียบเทียบหาความแตกต่างรายคู่ ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง ด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการ การปฏิบัติงาน จำแนกตามสถานภาพ.....	92
ตารางที่ 4.17 การเปรียบเทียบหาความแตกต่างรายคู่ ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำ ภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง ด้านการทำตัวเป็นเครือข่ายเชื่อมโยง ให้กับองค์กร จำแนกตามสถานภาพ.....	92
ตารางที่ 4.18 ผลการทดสอบความแตกต่างของลักษณะประชากรต่อผลสัมฤทธิ์ของ ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง ในปัจจัยด้านรายได้ต่อเดือน.....	93
ตารางที่ 4.19 ผลการทดสอบความแตกต่างของลักษณะประชากรต่อผลสัมฤทธิ์ของ ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง ในปัจจัยด้านระดับตำแหน่งงาน.....	94
ตารางที่ 4.20 ผลการทดสอบความแตกต่างของลักษณะประชากรต่อผลสัมฤทธิ์ของ ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง ในปัจจัยด้านประสบการณ์ การทำงานในสโตร์ของซูเปอร์เซ็นเตอร์.....	95
ตารางที่ 4.21 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ ที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ภาวะ ผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง ด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้อื่น จำแนกตามประสบการณ์การทำงานในสโตร์ของซูเปอร์เซ็นเตอร์.....	97
ตารางที่ 4.22 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ ที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำ ภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น จำแนกตามประสบการณ์การทำงานในสโตร์ของซูเปอร์เซ็นเตอร์.....	97

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.23	ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ ที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำ ภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง ด้านการสร้างจิตวิญญาณให้กับผู้อื่นใน การทำงาน จำแนกตามประสบการณ์การทำงานในสตรีของซูเปอร์เซ็นเตอร์..... 98
ตารางที่ 4.24	ผลการทดสอบความแตกต่างของลักษณะประชากรต่อผลสัมฤทธิ์ของ ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง ในปัจจัยด้านจำนวนพนักงาน..... 99
ตารางที่ 4.25	ผลการทดสอบความแตกต่างของลักษณะประชากรต่อผลสัมฤทธิ์ของภาวะผู้นำ ภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง ในปัจจัยด้านองค์กรที่สังกัด..... 100
ตารางที่ 4.26	ผลการทดสอบความแตกต่างของลักษณะประชากรต่อ ทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติ ในปัจจัยด้านเพศ..... 101
ตารางที่ 4.27	ผลการทดสอบความแตกต่างของลักษณะประชากรต่อ ทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติ ในปัจจัยด้านอายุ..... 102
ตารางที่ 4.28	ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ ที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำ ภาคปฏิบัติ ด้านการสร้างจิตวิญญาณให้กับผู้อื่นในการทำงาน จำแนกตามอายุ..... 103
ตารางที่ 4.29	ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ ที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำ ภาคปฏิบัติ ด้านการทำตัวเป็นเครือข่ายเชื่อมโยงให้กับองค์กร จำแนกตามอายุ..... 104
ตารางที่ 4.30	ผลการทดสอบความแตกต่างของลักษณะประชากรต่อทักษะภาวะผู้นำ ภาคปฏิบัติ ในปัจจัยด้านระดับการศึกษา..... 104
ตารางที่ 4.31	ผลการทดสอบความแตกต่างของลักษณะประชากรต่อทักษะภาวะผู้นำ ภาคปฏิบัติ ในปัจจัยด้านสถานภาพ..... 105
ตารางที่ 4.32	ผลการทดสอบความแตกต่างของลักษณะประชากรต่อทักษะภาวะผู้นำ ภาคปฏิบัติ ปัจจัยด้านรายได้ต่อเดือน..... 107
ตารางที่ 4.33	ผลการทดสอบความแตกต่างของลักษณะประชากรต่อทักษะภาวะผู้นำ ภาคปฏิบัติ ในปัจจัยด้านระดับตำแหน่งงาน..... 108
ตารางที่ 4.34	ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ ที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำ ภาคปฏิบัติ ด้านการสร้างจิตวิญญาณให้กับผู้อื่นในการทำงาน จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน..... 109

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.35 ผลการทดสอบความแตกต่างของลักษณะประชากรต่อทักษะภาวะผู้นำ ภาคปฏิบัติ ในปัจจัยด้านประสิทธิภาพการทำงานในสโตร์ของ ซูเปอร์เซ็นเตอร์	110
ตารางที่ 4.36 ผลการทดสอบความแตกต่างของลักษณะประชากรต่อทักษะภาวะผู้นำ ภาคปฏิบัติ ในปัจจัยด้านจำนวนพนักงาน	111
ตารางที่ 4.37 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ ที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำ ภาคปฏิบัติ ด้านการกระตุ้นผู้อื่นเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ จำแนกตามจำนวนพนักงาน	112
ตารางที่ 4.38 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ ที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำ ภาคปฏิบัติ ด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้อื่น จำแนกตามจำนวนพนักงาน	113
ตารางที่ 4.39 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ ที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำ ภาคปฏิบัติ ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น จำแนกตามจำนวนพนักงาน	113
ตารางที่ 4.40 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ ที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำ ภาคปฏิบัติ ด้านการสร้างจิตวิญญาณให้กับผู้อื่นในการทำงาน จำแนกตามจำนวน	114
ตารางที่ 4.41 ผลการทดสอบความแตกต่างของลักษณะประชากรต่อ ทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติ ในปัจจัยด้านองค์กรที่สังกัด	115
ตารางที่ 4.42 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ ที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำ ภาคปฏิบัติ ด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน จำแนกตามองค์กรที่สังกัด	116
ตารางที่ 4.43 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ ที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำ ภาคปฏิบัติ ด้านการกระตุ้นผู้อื่นเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ จำแนกตามองค์กรที่สังกัด	116

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.44	ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำ ภาคปฏิบัติ ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น จำแนกตามองค์กรที่สังกัด..... 117
ตารางที่ 4.45	ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำ ภาคปฏิบัติ ด้านการสร้างจิตวิญญาณให้กับผู้อื่นในการทำงาน จำแนกตามองค์กรที่สังกัด..... 117
ตารางที่ 4.46	ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำ ภาคปฏิบัติ ด้านการทำตัวเป็นเครือข่ายเชื่อมโยงให้กับองค์กร จำแนกตามองค์กรที่สังกัด 118
ตารางที่ 4.47	ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติกับผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำ ภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง..... 119

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการศึกษาการวิจัย	4
ภาพที่ 2.1 วิวัฒนาการของภาวะผู้นำ	12
ภาพที่ 2.2 แบบจำลองที่ยอดเยี่ยม The EFQM Excellence Model	16
ภาพที่ 2.3 รูปแบบการพัฒนาตนเองที่มีความเชื่อมั่นของภาวะผู้นำ	28
ภาพที่ 2.4 ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของ Hersey – Blanchard	35
ภาพที่ 2.5 รูปแบบการตัดสินใจใน โมเดลการตัดสินใจ Decision-making styles in the Normative Decision Model	37
ภาพที่ 2.6 รูปแบบการตัดสินใจของ Vroom –Yetton-Jago	39
ภาพที่ 2.7 ทักษคติและพฤติกรรมภาวะผู้นำซึ่งมุ่งทำงาน Task-relate leadership attitude and behaviors	42
ภาพที่ 2.8 ทักษคติและพฤติกรรมการมุ่งที่ความสัมพันธ์ Relationship-oriented attitudes and behavior	45
ภาพที่ 2.9 ตารางการบริหารของเบลคและมูตัน The Blake and Mouton Managerial Grid	47
ภาพที่ 2.10 กราฟการเปรียบเทียบจำนวนสาขาของกลุ่มแข่งขัน ณ วันสิ้นปี 2548	52
ภาพที่ 3.1 จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ทำแบบสอบถาม	69
ภาพที่ 3.2 จำนวนกลุ่มตัวอย่างบริษัทแม็คโคร	69
ภาพที่ 3.3 จำนวนกลุ่มตัวอย่างบริษัทเทสโก้ โลตัส	70
ภาพที่ 3.4 จำนวนกลุ่มตัวอย่างบริษัทบีทีเอส	71

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ธุรกิจการจำหน่ายสินค้าเป็นกลไกการตลาดที่สำคัญและได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องสำหรับประเทศไทยช่วงก่อนพ.ศ. 2500 รูปแบบการค้าปลีกมีลักษณะเป็นเพียงร้านค้าห้องแถว ต่อมาพ่อค้าคนจีนเป็นผู้ริเริ่มนำเอาแนวคิดการค้าปลีกแบบตะวันตกเข้ามาพัฒนาการจำหน่ายสินค้าทำให้เกิดห้างสรรพสินค้าครั้งแรกในประเทศไทย ในช่วง พ.ศ. 2501-2510 ความนิยมในธุรกิจการค้าแบบห้างสรรพสินค้าทำให้เกิดห้างสรรพสินค้าขึ้นมาอีกหลายแห่ง รวมทั้งซูเปอร์มาร์เก็ต ในช่วงปี 2520-2527 ซุปเปอร์คอมพิวเตอร์ซึ่งประกอบด้วยห้างสรรพสินค้าและร้านค้า ยังมีอาคารสำนักงาน โรงแรม โรงภาพยนตร์ สวนสนุก และศูนย์อาหารประกอบอยู่ด้วย ในช่วงปี 2530-2536 เป็นช่วงที่เศรษฐกิจเติบโตอย่างรวดเร็ว ธุรกิจการจัดจำหน่ายก็มีการขยายตัวและพัฒนาไปอย่างมาก เช่นกัน โดยมีการริเริ่มพัฒนารูปแบบช่องทางการจัดจำหน่ายอีกหลายประเภท เช่น ร้านค้าสะดวกซื้อ (Convenience Store) เข้ามาในประเทศไทยครั้งแรกเมื่อปี 2531 ลักษณะของร้านจะให้บริการตลอด 24 ชั่วโมง ภายในร้านสะอาด สินค้ามีความหลากหลาย มีการจัดวางเรียงตามหมวดหมู่ให้ลูกค้าเลือกซื้อหาได้อย่างสะดวก และยังสามารถชำระค่าน้ำค่าไฟและค่าสาธารณูปโภคต่าง ๆ ได้ รวมทั้งยังมีรูปแบบคล้าย ๆ กับมินิซูเปอร์สโตร์ของห้างสรรพสินค้าอีกด้วย ในช่วงปี 2537-2539 กล่าวได้ว่าเป็นช่วงที่ช่องทางการจัดจำหน่ายได้มีการพัฒนาไปอย่างสูง รูปแบบของช่องทางการจัดจำหน่ายที่เกิดขึ้นและขยายตัวอย่างรวดเร็ว คือ ซูเปอร์เซ็นเตอร์ ไฮเปอร์มาร์เก็ต และร้านค้าประเภท Category Killer (จำหน่ายสินค้าเฉพาะอย่าง) (กรมการค้าภายใน กระทรวงพาณิชย์ : 2542)

จากขนาดตลาดของธุรกิจค้าปลีกที่ค่อนข้างใหญ่ มีผู้ประกอบการเป็นจำนวนมากทั้งที่เป็นกิจการของคนไทย และกิจการร่วมทุนจากต่างประเทศ ในรูปแบบต่างๆ ส่งผลให้มีการแข่งขันอย่างรุนแรง และจากสภาวะที่เศรษฐกิจถดถอย กำลังซื้อของผู้บริโภคลดลงประกอบกับปัญหาการอ่อนตัวของค่าเงินบาทในช่วงพ.ศ. 2540 ทำให้ผู้ประกอบการค้าปลีกประสบกับการขาดทุนจากส่วนต่างของอัตราแลกเปลี่ยน รวมทั้งมาตรการเปิดเสรีด้านการค้าขององค์การการค้าโลก (World Trade Organization หรือ WTO) ทำให้การค้าและการแข่งขันในตลาดค้าปลีกทวีความรุนแรงยิ่งขึ้น มีการใช้กลยุทธ์ต่างๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันให้สูงขึ้น รวมทั้งมีการระดมทุนจากต่างประเทศเข้ามา เพื่อเสริมความมั่นคงของกิจการ รูปแบบการค้าปลีกเริ่มมีการเปลี่ยนแปลง

โดยมีผู้ประกอบการจากต่างประเทศหลายรายเข้ามาร่วมทำธุรกิจกับผู้ประกอบการในประเทศ มีการเพิ่มสัดส่วนการถือหุ้นมากขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ ส่งผลให้ผู้ประกอบการรายใหญ่มีอำนาจทางการค้ามากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ประกอบการค้าปลีกจากต่างประเทศซึ่งมีฐานะทางการเงินที่มั่นคง มีความพร้อมในด้านเทคโนโลยี และบุคลากรมากกว่าผู้ประกอบการในไทยมีผลกระทบของการแข่งขันและการรวมตัวของผู้ประกอบการค้าปลีกขนาดใหญ่ในประเทศ นอกจากนี้ การขยายตัวของภาคอุตสาหกรรม ยังทำให้เกิดการเคลื่อนย้ายแรงงานจากภาคเกษตรกรรมเข้าสู่ภาคอุตสาหกรรมหรือเข้าสู่ตัวเมืองอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคม การดำเนินชีวิตของคนในกรุงเทพมหานคร และหัวเมืองใหญ่อื่นๆ ที่มีต่อความต้องการบริโภค นอกจากนี้ ยังทำให้เกิดการขยายตัวของช่องทางจำหน่ายสินค้าออกไปเขตเมืองใหม่ เพื่อรองรับความต้องการของผู้บริโภค เนื่องจากปัจจุบันสตรีได้หันมาทำงานนอกบ้านกันมากขึ้น ประกอบกับปัญหาการจราจรติดขัดในกรุงเทพมหานคร ก่อให้เกิดความต้องการใหม่ๆ เกิดขึ้น ซึ่งมีผลอย่างมากต่อระบบการจัดจำหน่ายสินค้า ความเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมที่สำคัญคือ การจับจ่ายใช้สอย โดยผู้บริโภคหันมานิยมใช้จ่ายหรือซื้อสินค้าคราวละหลายๆ และลดจำนวนครั้งของการจับจ่ายลงเพื่อประหยัดเวลาและค่าเดินทาง สถานที่ซื้อสินค้าเริ่มเปลี่ยนแปลงจากการซื้อที่ตลาดสดมาเป็นการซื้อสินค้าตามซูเปอร์มาร์เก็ต หรือห้างสรรพสินค้าอื่นๆ การเปลี่ยนแปลงนี้ทำให้รูปแบบธุรกิจค้าปลีกประเภทซูเปอร์มาร์เก็ต ห้างสรรพสินค้า ร้านค้าแบบ Hypermarket ร้านค้าแบบ Super Center ร้านค้าแบบ Cash & Carry ขยายตัวอย่างรวดเร็ว เนื่องจากความสะดวกของสถานที่ ไม่ต้องรอในการจ่ายสินค้า ราคาที่มีการแข่งขันทำให้ถูกลง และมีสินค้าทุกอย่างตามที่ต้องการ

ธุรกิจค้าปลีกจัดเป็นธุรกิจที่มีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจภายในประเทศเป็นอย่างมาก ทั้งในด้านของการเพิ่มมูลค่าของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP) และในด้านการจ้างงานในระดับต่างๆ จากลักษณะธุรกิจที่ต้องมีการแข่งขันทำให้แต่ละบริษัทมีการบริหารงานภายในองค์กรของตนให้มีความเข้มแข็งสามารถเป็นผู้นำทางการค้าปลีกและขยายกิจการได้อย่างต่อเนื่องจึงต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรเพื่อรองรับการเติบโตของกิจการต่อไป ซึ่งการปฏิบัติงานของพนักงานทุกคนในองค์กรนั้นมีความสำคัญมาก การควบคุมการปฏิบัติงานมีหลายระดับ โดยผู้จัดการระดับกลางต้องรับคำสั่งจากผู้บริหารและนำมาปฏิบัติร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ต้องมีการควบคุมดูแลการทำงาน ให้งานสำเร็จเรียบร้อย ซึ่งจะส่งผลต่อไปยังผู้บริโภคให้เกิดความพึงพอใจมากที่สุด ดังนั้นการควบคุมดูแลของผู้นำในพื้นที่ปฏิบัติงานนั้น ต้องพบกับปัญหาต่าง ๆ ซึ่งต้องจัดการโดยวิธีการต่าง ๆ ปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานเพื่อให้งานเรียบร้อย อีกทั้งต้องเป็นแบบอย่างที่ดี มีแผนงานการทำงานที่ชัดเจนผู้ร่วมงานสามารถปฏิบัติงานอย่างราบรื่น และต้องให้การสนับสนุน

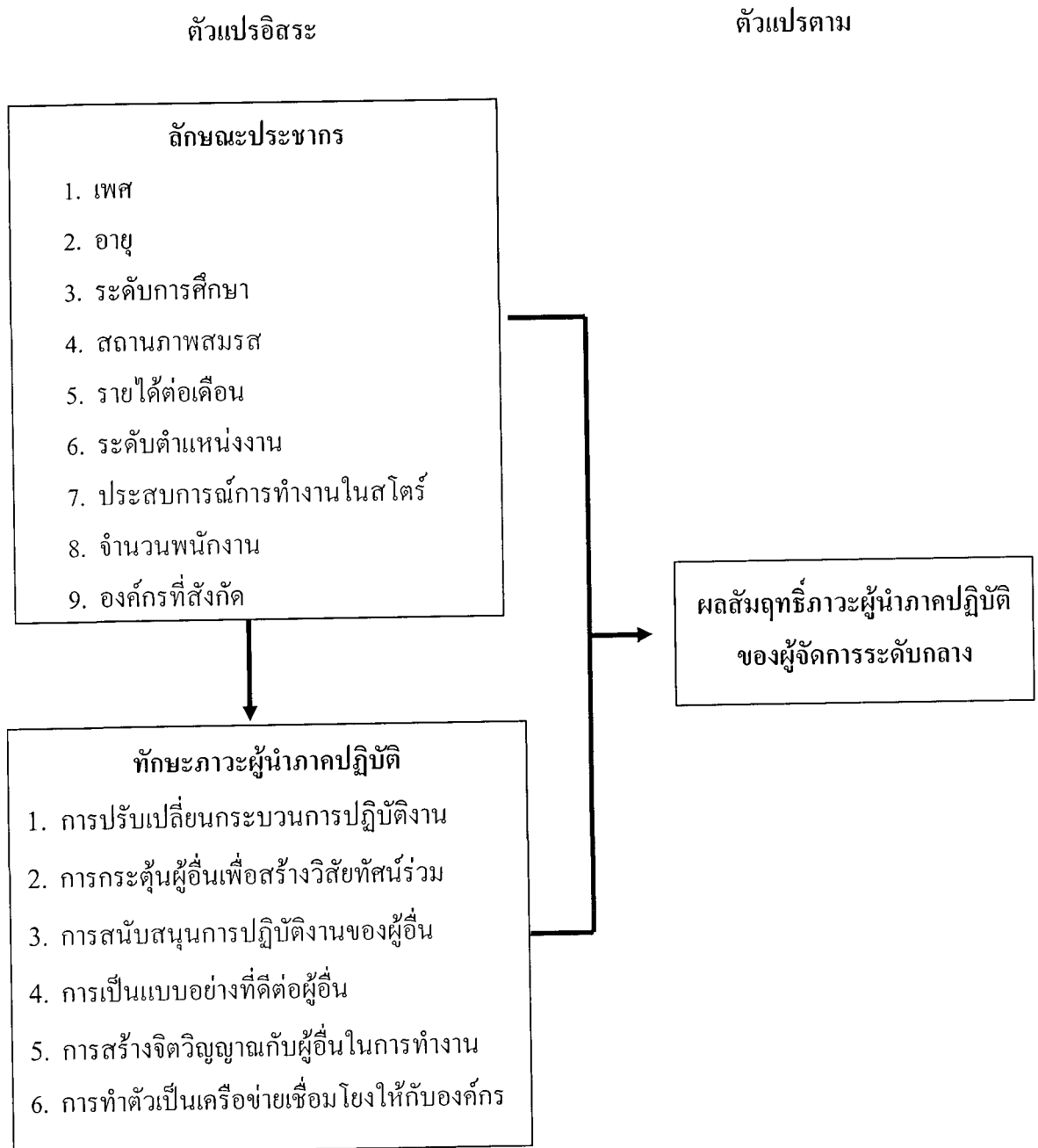
การทำงานของผู้นำบังคับบัญชาในระดับล่างอย่างเต็มที่ โดยทั้งหมดที่กล่าวมาจะส่งผลถึงการทำงานของพนักงานในพื้นที่การปฏิบัติงาน ผู้จัดการระดับกลางนั้นจะมีระดับความสามารถในการปฏิบัติงานต่าง ๆ กัน ทำให้ผลสัมฤทธิ์ของการทำงานออกมาแตกต่างกัน ดังนั้นทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางจึงมีความสำคัญในการบังคับบัญชา ทำให้ผู้นำบังคับบัญชาเกิดความร่วมมือ สร้างบรรยากาศในการทำงาน การสนับสนุน และการแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ในการทำงาน ให้มีความสะดวก รวดเร็ว เรียบร้อย และมีประสิทธิภาพ ซึ่งทั้งหมดนี้ก็ขึ้นกับทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางที่จะมีความสามารถนำผู้ร่วมงานปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จได้

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

- 2.1 เพื่อศึกษาผลสัมฤทธิ์ของภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง
- 2.2 เพื่อศึกษาทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง
- 2.3 เปรียบเทียบความแตกต่างของลักษณะประชากรที่มีต่อทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง
- 2.4 เปรียบเทียบความแตกต่างของลักษณะประชากรที่มีต่อผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง
- 2.5 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติกับผลสัมฤทธิ์ของภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง

3. กรอบแนวคิดการวิจัย

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการศึกษาการวิจัย

4. สมมติฐานการวิจัย

- 4.1 ลักษณะประชากรต่างกันมีความคิดเห็นต่อทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติแตกต่างกัน
- 4.2 ลักษณะประชากรต่างกันมีต่อผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางแตกต่างกัน
- 4.3 ทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติมีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางในทิศทางเดียวกัน

5. ขอบเขตของการวิจัย

- 5.1 ศึกษาประชากรที่เป็นพนักงานปฏิบัติงานในพื้นที่สโตร์ของซูเปอร์เซ็นเตอร์ เขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร
- 5.2 ศึกษาซูเปอร์เซ็นเตอร์ 3 บริษัท ได้แก่ แม็คโคร เทสโก้ โลตัส และบิ๊กซี

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

- 6.1 ผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำ หมายถึง ผลลัพธ์จากการใช้ภาวะผู้นำซึ่งสะท้อนได้จากการยอมรับจากพนักงานระดับปฏิบัติงาน
- 6.2 ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่เป็นผู้นำในการบริหาร โน้มน้าวจิตใจ ซึ่งมีอิทธิพล ทำให้ผู้ตามให้ความร่วมมือ ทำให้บรรลุผลสำเร็จในงานตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้
- 6.3 ภาคปฏิบัติ หมายถึง พนักงานที่ทำงานในสโตร์ของซูเปอร์เซ็นเตอร์
- 6.4 ผู้จัดการระดับกลาง (Middle Manager) หมายถึง ผู้บริหารระดับบังคับบัญชาขั้นต้น ได้แก่ หัวหน้างาน ผู้จัดการแผนก ผู้จัดการฝ่าย เป็นผู้ใช้ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation Skill)
- 6.5 ซูเปอร์เซ็นเตอร์ หมายถึง ซูเปอร์เซ็นเตอร์ 3 แห่ง ได้แก่ บิ๊กซี เทสโก้ โลตัส และแม็คโคร เฉพาะเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร
- 6.6 บิ๊กซี หมายถึง เขตพื้นที่เฉพาะห้างของซูเปอร์เซ็นเตอร์บิ๊กซี ในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร
- 6.7 เทสโก้ โลตัส หมายถึง เขตพื้นที่เฉพาะของซูเปอร์เซ็นเตอร์ของห้างที่ใช้ระบบสมาชิกของเทสโก้ โลตัส ในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร

6.8 แม็คโคร หมายถึง เขตพื้นที่เฉพาะของห้างที่ใช้ระบบสมาชิกของซูเปอร์เซ็นเตอร์ของบริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) ในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร

6.9 ทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติ หมายถึง ความสามารถในการเป็นผู้นำในการควบคุมงาน การสั่งการหรือการสอนงานในพื้นที่การทำงาน โดยผู้ได้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานได้ตามวัตถุประสงค์ที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

6.10 ผู้นำภาคปฏิบัติ หมายถึง ผู้จัดการระดับกลางที่ปฏิบัติงานอยู่ในสโตร์ของซูเปอร์เซ็นเตอร์และเป็นผู้บังคับบัญชา ควบคุม ดูแลการทำงานของพนักงานในสโตร์

6.11 ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติ หมายถึง ผู้จัดการระดับกลางที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการทำงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในสโตร์ของซูเปอร์เซ็นเตอร์ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

6.12 การปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน หมายถึง การปรับตัวการทำงานให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง โดยการเรียนรู้ ทดสอบสิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนาให้การทำงานของหน่วยงานดีขึ้น

6.13 วิสัยทัศน์ หมายถึง การกำหนดเป้าหมายความต้องการในอนาคต ซึ่งจะเป็แนวทางในการบริหารองค์กร โดยที่ผู้นำทุกคนจะต้องมี โดยร่วมปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดผลสำเร็จ และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้

6.14 การสนับสนุนการปฏิบัติงาน หมายถึง การมีส่วนร่วม การสร้างบรรยากาศในการทำงาน การให้ความเคารพและให้เสรีภาพในการตัดสินใจของพนักงาน

6.15 การเป็นแบบอย่างที่ดี หมายถึงการเป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานทำให้เกิดผลงานที่ดี

6.16 จิตวิญญาณ หมายถึง ความฉลาดทางจิตวิญญาณ (SQ : Spiritual Quotient) คือความสามารถในการเข้าถึงจุดมุ่งหมาย หรือความสำคัญของชีวิต หรือคุณค่าที่ลึกซึ้งขึ้น ทำตามวัตถุประสงค์ของตน และปลูกฝังความสำคัญหรือจุดมุ่งหมาย คุณค่า และจุดประสงค์เหล่านี้ในการดำเนินชีวิตที่ดีขึ้น และสร้างสรรค์มากยิ่งขึ้น

6.17 การทำตัวเป็นเครือข่ายเชื่อมโยงให้กับองค์กร หมายถึง ความสามารถในการประสานงานระหว่างกลุ่ม การสร้างบรรยากาศในการทำงาน การสนับสนุนและส่งเสริมคนในหน่วยงาน รวมทั้งการเชื่อมโยงข้อมูลสื่อสารข่าวสารความรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ร่วมกันระหว่างหน่วยงานในองค์กร

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 องค์กรที่มีลักษณะดำเนินธุรกิจค้าปลีกแบบห้างซูเปอร์เซ็นเตอร์และหรือห้างระบบสมาชิก สามารถนำข้อมูลที่เป็นผลจากการวิจัยไปใช้ในการพัฒนาผู้จัดการระดับกลาง เพื่อให้สามารถมีทักษะภาวะผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ต่อการดำเนินงานและต่อผลสัมฤทธิ์ด้านการบริการลูกค้าที่มาใช้บริการ

7.2 องค์กรอื่นที่มีลักษณะการดำเนินธุรกิจที่คล้ายคลึงและหรือที่แตกต่าง อาจนำข้อมูลผลการวิจัยนี้ไปใช้ในการพัฒนาผู้จัดการระดับกลางของตน

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการเสนอเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เรื่อง ผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง กรณีศึกษาซูเปอร์เซ็นเตอร์ เขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดและความหมายเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ

1.1 แนวคิดและความหมายผู้นำ คำว่า ผู้นำ (Leader) มีผู้ให้ความหมายสรุปได้ ดังนี้ จิมส์ ซี. เซฟเฟอร์ (James C. Shaffer 2000 : 53) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับผู้นำ ดังนี้ ผู้นำคือ คนที่มีตำแหน่งและอำนาจ ผู้นำอาจเป็นผู้บริหารระดับ CEO ผู้จัดการ หรือหัวหน้างาน หรือเป็นเพียงผู้บริหารระดับสูง การให้ความหมายของแต่ละคนแตกต่างกันไป เนื่องจากแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกัน ในความหมายของบางคนผู้บริหารระดับสูงหมายถึง 3 ระดับสูงจากการจัดลำดับชั้น สำหรับบางท่านแล้วอาจหมายถึงส่วนหัวของต้น แขนก หรือสำนักงานสาขา และบางท่านเป็นผู้นำสูงสุด CEO หรือเจ้าของกิจการ ผู้นำอาจเป็นผู้ที่มีอำนาจ ผู้ที่สามารถดึงผู้คนเข้าหากันโดยไม่คำนึงว่าพวกเขาจะมีตำแหน่งอะไร พวกเขาเป็นผู้ที่บุคคลอื่นสามารถเข้าถึงได้ และถามความคิดเห็นได้ ซึ่งเป็นธรรมชาติของผู้นำ ในแต่ละองค์กรจะมีผู้นำตามธรรมชาติอยู่ บางครั้งผู้นำตามธรรมชาติยังสามารถโน้มน้าวผู้อื่นให้ทำตามแนวทางของบริษัท บางครั้งพวกเขาสามารถชักจูงผู้คนให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันได้

คิม คาเมรอน (Kim Cameron 2008 : 1 - 4) ได้กล่าวถึงผู้นำเชิงบวกโดยให้ความหมาย ดังนี้ ภาวะความเป็นผู้นำเชิงบวกมี 3 ความหมาย 1) อำนาจความสะอาดต่อผลงานที่ดีเป็นพิเศษ 2) ผู้นำเชิงบวกยังเป็นผู้ที่กำจัดอคติออกโดยมองหาจุดแข็ง ศักยภาพ และความเป็นไปได้ของมนุษย์ 3) มุ่งประเด็นไปที่การดึงจุดที่ดีที่สุดของมนุษย์ หรืออยู่บนการส่งเสริมอย่างมีจริยธรรม

จอห์น ซี. แมกซ์เวลล์ (John C. Maxwell จิรายุทธ ประเจิดกล้า ผู้แปล. 2549) ได้กล่าวถึงผู้นำว่า ผู้นำที่ดีในระดับกลาง ช่วยเพิ่มคุณค่าให้ผู้นำระดับที่สูงกว่า ผู้นำที่ดีในระดับกลางใกล้ชิดคนทำงานจริงมากกว่าผู้นำระดับสูง จึงรู้ว่ามีเหตุการณ์ใดเกิดขึ้นบ้าง เขาเข้าใจคนทำงานและเข้าใจปัญหาทั้งหลายที่คนเหล่านี้เผชิญ อีกทั้งยังมีอิทธิพลต่อบุคคลระดับล่างมากกว่าผู้นำระดับสูง ผู้นำที่ดีในระดับกลางช่วยให้ผู้นำระดับสูงทำงานสำคัญที่สุดอย่างเต็มที่ สร้างแรงจูงใจ

แก่ผู้นำระดับสูงกว่า ให้พัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่อง เมื่อผู้นำพัฒนาตนเอง จะพัฒนาประสิทธิภาพ และการเป็นผู้นำของเขา ทำให้ผู้นำของเขาอยากพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตามไปด้วย ผู้นำที่ดี ในระดับกลาง สร้างอนาคตให้องค์กรเพราะพนักงานวันนี้ คือ ผู้นำระดับกลางในวันหน้า เช่นเดียวกัน ผู้นำระดับกลางวันนี้ คือผู้นำระดับสูงในวันหน้า ฉะนั้นขณะที่ทำหน้าที่ผู้นำ แบบ 360 องศาที่อยู่กลางองค์กร หากพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องอาจได้รับโอกาสเป็นผู้นำระดับสูง แต่ขณะเดียวกันต้องเฝ้าดูพนักงานและคิดหาวิธีให้คนเหล่านั้นพร้อมขึ้นมาทำงานร่วมกับคุณ และรับตำแหน่งในระดับกลางต่อจากคุณ คุณต้องมีความสามารถมองหาบุคคล ที่มีศักยภาพเป็นผู้นำ ให้ได้ เพราะคนเหล่านั้นมีความสามารถมากกว่าการเป็นเพียงพนักงานที่ดี

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 31) ได้ให้ความหมายของผู้นำว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีคุณสมบัติที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จโดยเป็นผู้ที่มีบทบาท แสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นบุคคลที่ก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือบุคคลต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

วรนุช เพิ่มปิยพฤติ (2545 : 58-71) ได้แปลข้อควรปฏิบัติสำหรับผู้นำที่แท้จริง ซึ่ง ได้จากหนังสือของ John C. Maxwell เรื่อง 21 กฎเหล็กแห่งการเป็นผู้นำ (The Irrefutable Law of Leadership) ทั้งนี้ ดร.ประพนธ์ ผาสุกยัต ได้ดัดแปลงให้กระชับเพียง 10 ข้อ ดังนี้

1. ผู้นำคือ ผู้ที่ทำให้สิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้น (Make Things Happen) คือไม่พอใจในสิ่งที่ เป็นอยู่ ต้องการจะเปลี่ยนแปลง
2. ผู้นำ คำนึงถึงประสิทธิผล (Effectiveness) บทบาทของผู้นำจะต้องโฟกัสให้ได้ และเราจะวัดได้
3. ผู้นำ กำหนดทิศทางสร้างวิสัยทัศน์ (Vision) ต้องสร้างภาพขององค์กรในอนาคต
4. ผู้นำ พัฒนาได้แต่ไม่ใช่แค่คนเดียว Leadership เป็นเรื่องที่สามารถพัฒนาขึ้นได้
5. ผู้นำ พื้นฐานต้องมั่นคง (Solid Ground) เป็นเรื่องของความน่าเชื่อถือ คือทักษะที่เป็น พื้นฐานสำคัญอย่างยิ่ง เพราะต้องให้คน เชื่อใจ เชื่อมั่น และเชื่อถือ
6. ผู้นำ ย่อมมีคุณศรัทธาและยอมรับนับถือ (Respect) คือ ต้องมีคนยอมรับนับถือ เช่น วิทยุสมัครเล่น
7. ผู้นำ ทุกอย่างเริ่มที่ใจ ถ้าอยากเป็นผู้นำที่แท้จริง ต้องเข้าใจถึงจิตใจภายในใจของ ตนเอง
8. ผู้นำ จะทำเพื่อผู้อื่น เป็นผู้ให้ การจะเป็นผู้นำที่แท้จริงแล้วต้องคิดถึงชัยชนะ มากกว่าคิดถึงสิ่งที่ตนจะได้รับ

9. ผู้นำให้ความสำคัญกับการจัดลำดับความสำคัญและเรื่องของจังหวะเวลา (Priority and Timing) การกระทำที่ถูกต้อง (Right Action) ในเวลาที่เหมาะสม (Right time) จะได้รับความสำเร็จ

10. ผู้นำ จะพัฒนาคนอื่นให้เป็นผู้นำ คือเราจะต้องเป็นตัวอย่างที่ดี จะต้อง Walk the Talk คือทำตามสิ่งที่พูดไม่ใช่พูดอย่างทำอย่าง ปากกับใจต้องตรงกัน นอกจากนี้การที่ผู้นำพัฒนาผู้ตามจะทำให้องค์กรเติบโตแบบบวก แต่หากผู้นำพัฒนาผู้นำต่อออกไปอีก จะเป็นการพัฒนาแบบการคูณ

ธิติพร ดนัยโชติ (2549 : 43-44) ได้อธิบายถึงรูปแบบการเป็นผู้นำ 5 แบบ ดังนี้

1. แบบให้วิสัยทัศน์ (Visionary) ผู้นำการให้วิสัยทัศน์ชี้จุดหมายที่กลุ่มจะเดินไป แต่ไม่บอกว่าจะไปถึงจุดหมายนั้นได้โดยวิธีใด โดยเปิดโอกาสให้สมาชิกได้คิด ริเริ่ม ทดลอง และรับการเสี่ยงที่ควบคุมได้ ผู้นำแบบนี้คนมักยกย่องเหมือนวีรบุรุษ เช่น มหาตมะคานธี ผู้กอบกู้เอกราชให้อินเดีย มาร์ติน ลูเธอร์ คิง ผู้นำที่ต่อสู้เพื่อศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของคนผิวดำ

2. แบบครูฝึก (Coaching) เป็นศิลปะของการเป็นผู้นำแบบตัวต่อตัว ผู้นำแบบครูฝึกจะทำให้คนอื่นค้นพบจุดอ่อนและจุดแข็งของตนและเชื่อม โยงจุดอ่อนและจุดแข็งเหล่านั้นกับความใฝ่ฝันทั้งด้านส่วนตัวและอาชีพ เช่น ประธานาธิบดีแมคไชไซ แห่งฟิลิปปินส์

3. แบบส่งเสริมความร่วมมือ (Affiliate) ผู้นำประเภทนี้เป็นตัวอย่างของการใช้ทักษะทางอารมณ์ว่าด้วยการร่วมมือ (collaboration) ในทางปฏิบัติ สิ่งที่ผู้นำประเภทนี้ให้ความสำคัญที่สุด คือ การส่งเสริม ความสมานฉันท์และการมีความสัมพันธ์อย่างเป็นมิตร ผู้นำจะเน้นเอาใจใส่ความต้องการด้านอารมณ์ของบุคลากร ด้วยการใช้ทักษะความเห็นอกเห็นใจ เช่น องค์พระมหากษัตริย์

4. แบบประชาธิปไตย (Demo-critics) ผู้นำแบบประชาธิปไตยใช้ทักษะความฉลาดทางอารมณ์ 3 ประการ คือ การทำงานเป็นทีมและการร่วมมือ (teamwork and collaboration) การบริหารความขัดแย้ง (conflict management) และการสร้างอิทธิพลเหนือคนอื่น (influence) ผู้นำประเภทนี้เป็นนักฟังที่ขอดเยี่ยมและเป็นผู้ให้ความร่วมมือตัวจริง ผู้นำจะรู้วิธีบรรเทาความขัดแย้ง และสามารถระบุตัวคนที่ทำงานด้อยประสิทธิภาพได้อย่างรวดเร็ว ผู้นำประเภทนี้ต้องการให้คนอื่นทำตัวให้ดีกว่าที่ตัวเองได้ทำให้ดูเป็นตัวอย่างเช่น นายโรนัลด์ เรแกน อดีตประธานาธิบดีอเมริกา

5.แบบออกคำสั่ง (Commanding) ผู้นำแบบนี้ต้องการให้มีการปฏิบัติตามคำสั่งทันที โดยไม่สนใจที่จะอธิบายเหตุผล หากผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ยอมปฏิบัติตามคำสั่งจะใช้การลงโทษ ผู้นำแบบนี้ยังต้องการควบคุมอย่างเข้มงวดและติดตามตรวจสอบการทำงานอย่างใกล้ชิด เช่น ผู้นำแบบอดิต ประธานาธิบตีอิรัก นายชัคคัม ฮุสเซน

ดังนั้นสรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทในการริเริ่ม ชักจูง ชี้นำ ในสิ่งต่าง ๆ โดยมีกลุ่มคนที่ยอมรับและปฏิบัติตาม ด้วยความเชื่อถือนในตัวผู้นำนั้นว่าสามารถนำทางไป สู่จุดมุ่งหมายตามที่ได้กำหนดไว้อย่างประสบความสำเร็จ

1.2 แนวคิดและความหมายภาวะผู้นำ

โรเบิร์ต เอ็น ลูเซียร์ และ คริสโตเฟอร์ เอฟ เอชัวร์ (Robert N. Lussier and Christopher F. Achua 2004 : 5) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีอิทธิพลต่อ กระบวนการของผู้นำและผู้ตาม เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง

สุเทพ พงศศิริวัฒน์ (2550 : 54-61) ได้กล่าวถึงวิวัฒนาการของผู้นำ ดังนี้ วิวัฒนาการแนวคิดและแนวปฏิบัติด้านภาวะผู้นำ สามารถแบ่งออกได้ 4 ยุค โดยใช้เกณฑ์การแบ่ง จากมุมมอง 2 มิติ ได้แก่ มิติแรก คือ พิจารณาขอบเขตการปฏิบัติงานของผู้นำ ซึ่งแบ่งเป็นระดับ วงแคบ (micro level หรือระดับจุลภาค) กับระดับวงกว้าง (macro level หรือระดับมหภาค) มิติที่สอง ได้แก่ เงื่อนไขของสภาพแวดล้อม ซึ่งแบ่งเป็นแบบคงที่ (stable) กับแบบที่เปลี่ยนแปลง รวดเร็ว (chaotic) ได้นำมาประกอบกันเข้าเป็นกรอบ (framework) เพื่อใช้ในการอธิบาย วิวัฒนาการของภาวะผู้นำตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน

ยุคที่ 1 บริบทสภาพแวดล้อมของโลกอยู่ในภาวะค่อนข้างคงที่ (stable world) มีการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างช้า การศึกษาภาวะผู้นำในช่วงนี้มีขอบเขตกว้างแบบมหภาค (macro leader-ship) เป็นแนวคิดภาวะผู้นำ ระยะก่อนเริ่มยุคอุตสาหกรรมและก่อนเริ่มนำแนวคิด แบบราชการ (pre-bureaucratic) มาใช้ในการบริหารงาน หน่วยงานและองค์กรทั้งหลายยังมี ขนาดเล็กที่สามารถบริหารได้โดยคนเดียวกับลูกน้องจำนวนไม่มากนัก สิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหาร ยุคนี้ก็คือการเรียนรู้หลักการบริหาร (administrative principles) เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน และการควบคุมต่างๆที่เป็นงานประจำขององค์กร ยุคนี้จึงเป็นยุคของภาวะผู้นำแบบผู้ยิ่งใหญ่ (great man leadership) ซึ่งมีความเชื่อว่า ผู้นำคือ บุคคลที่มีคุณลักษณะพิเศษ (traits)

สภาพแวดล้อม (Environment)

	แบบคงที่ (Stable)	แบบที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็วมาก (Chaotic)
ระดับจุลภาค (Micro)	<p>ยุคที่ 2 ยุคการบริหารงานเชิงเหตุผล (Rational Management)</p> <ul style="list-style-type: none"> - ทฤษฎีเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theories) - ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Theories) <p>สิ่งที่เกิดขึ้น</p> <ul style="list-style-type: none"> - สายงานแบบแนวตั้ง (vertical) - ความเป็นราชการ (bureaucratic) - ภาระหน้าที่หลัก 5 ประการของการบริหาร 	<p>ยุคที่ 3 ภาวะผู้นำแบบทีมงาน (Team Leadership)</p> <ul style="list-style-type: none"> - ช่วงแห่งความยุ่งยาก (confusion) - เน้นการมอบกระจายอำนาจ ความรับผิดชอบ (empowerment) - เน้นด้านคุณภาพ (quality) <p>สิ่งที่เกิดขึ้น</p> <ul style="list-style-type: none"> - องค์กรแบบแนวนอน (horizontal) - ทีมงานแบบไขว้สลับภาระหน้าที่ (cross-functional team) - ลดขนาดองค์กร (downsizing)
ขอบเขต (Scope)		
ระดับมหภาค (Macro)	<p>ยุคที่ 1 ภาวะผู้นำแบบผู้ยิ่งใหญ่ (Great Man Leadership)</p> <ul style="list-style-type: none"> - ทฤษฎีผู้นำโดยคุณลักษณะ (Trait Theories) <p>สิ่งที่เกิดขึ้น</p> <ul style="list-style-type: none"> - หลักการบริหาร (administrative principle) - องค์กรก่อนเริ่มเป็นราชการ (pre-bureaucratic) 	<p>ยุคที่ 4 ภาวะผู้นำแบบอำนวยความสะดวก (Facilitative Leadership)</p> <ul style="list-style-type: none"> - วิสัยทัศน์ร่วม การร่วมของคน การมีส่วนร่วม - ไม่สกัดกั้นความสามารถของคน <p>สิ่งที่เกิดขึ้น</p> <ul style="list-style-type: none"> - องค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) - การเปลี่ยนแปลงและการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง

ที่มา : Daft & Langel (1998 : 48)

ภาพที่ 2.1 วิวัฒนาการของภาวะผู้นำ

ยุคที่ 2 ที่เริ่มมีการนำเรื่องสายงานบังคับบัญชาตามลำดับชั้น (hierarchy) และแนวคิดแบบราชการ (bureaucracy) มาใช้ในการบริหารงาน แม้ว่าโลกในยุคนี้ยังคงมีการเปลี่ยนแปลงน้อย ด้วยเหตุที่องค์กรมีการขยายตัวเติบโตใหญ่มากขึ้น จึงเกิดความจำเป็นต้องมี

กฎเกณฑ์ในการปฏิบัติงาน ต้องกำหนดขั้นตอนกระบวนการที่ชัดเจนเป็นมาตรฐาน ไว้เพื่อเป็นหลักประกันว่ากิจกรรมหรือภารกิจที่ทำเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล มีการกำหนดสายการบังคับบัญชาของอำนาจอย่างชัดเจนตามลำดับชั้น (hierarchy) เพื่อเป็นกลไกสำคัญที่ใช้ในการนิเทศงานและการควบคุมพนักงาน แนวคิดทางบริหารสำคัญที่เกิดขึ้นในยุคนี้ คือ การบริหารจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ (scientific management) และการกำหนดบทบาทหน้าที่ของการบริหาร (functions of management) ที่ถูกนำมาใช้เป็นหลักการบริหารงาน กระบวนการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรเป็นระบบและได้มาตรฐานมากขึ้น มีการใช้แรงจูงใจด้านการเพิ่มค่าจ้างให้แก่พนักงานที่มีผลงานดีอย่างเป็นระบบ

ยุคนี้เป็นยุคของการใช้หลักการบริหารเชิงเหตุผล (rational management) ในการกำกับและควบคุมบุคลากร โดยหลีกเลี่ยงวิธีการเชิงส่วนตัว พนักงานไม่มีบทบาทเสนอความคิดเห็นในการทำงานของตนเอง นักวิชาการด้านภาวะผู้นำในยุคนี้ จะใช้วิธีศึกษาผู้นำโดยแยกเป็นแต่ละเรื่อง แต่ละด้านที่ผู้นำจำเป็นต้องใช้ในการทำงานที่มุ่งเน้นด้านประสิทธิภาพเป็นหลัก ผลการศึกษาวิจัยพฤติกรรมของผู้บริหารแบบใดที่จะทำให้พนักงานสามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นทำให้เกิดทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (behavioral theories) ในราวทศวรรษ 1970 นักวิชาการได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (contingency theories) แนวคิดหลักคือ ผู้นำต้องรู้จักการวิเคราะห์สถานการณ์ขณะนั้น จากนั้นเลือกใช้พฤติกรรมการนำที่เหมาะสม เพื่อขับเคลื่อนการทำงานของพนักงานให้บรรลุเป้าหมาย แนวคิดนี้ยังคงนิยมใช้ในการฝึกอบรมผู้นำในปัจจุบันอย่างกว้างขวาง

ยุคที่ 3 ตั้งแต่ทศวรรษที่ 1970 เป็นต้นมา มีความรุนแรงที่เกิดการแข่งขันด้านธุรกิจแผ่ขยายไปทั่วโลกในช่วงทศวรรษที่ 1980 ผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นว่า เป็นสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงแบบสับสนไร้ระเบียบ (chaotic) ที่ยากต่อการควบคุมและคาดการณ์ได้อีกต่อไป ผู้นำเริ่มเข้ามามีบทบาทสำคัญ เพื่อพยายามครองความเป็นเจ้าแห่งวงการค้าโลก จึงได้นำแนวคิดใหม่ๆ มาใช้ในการบริหารจัดการ เช่น แนวคิดเรื่องภาวะผู้นำแบบทีมงาน (team leadership) และนำแนวคิดการสร้างและควบคุมคุณภาพ (super quality products) โครงสร้างบังคับบัญชาแบบแนวตั้ง (vertical hierarchy) ถูกยกเลิกไป แล้วนำโครงสร้างแบบแนวนอน (horizontal organization) ซึ่งยืดหยุ่นคล่องตัว มีความรวดเร็วเข้ามาแทนที่ มีการเน้นภาวะผู้นำแบบโครงการ (leadership of project) มีการสร้างทีมงานแบบสลับหน้าที่กัน (cross-functional teams) มีการลดการกำกับควบคุมพนักงาน แต่หันมาใช้วิธีสร้างความเป็นผู้นำให้ด้วยการมอบอำนาจ ความรับผิดชอบการตัดสินใจ (empowerment) ให้แก่พนักงานแทน มีการปลูกฝังให้เกิดการยอมรับความดีงามของการเปลี่ยนแปลง มีการแสวงหาวิธีทำงานใหม่ๆ ที่ได้ผลดีกว่าเดิม อย่่างไรก็ตาม

แนวคิดและวิธีการใหม่ ๆ มักจะประสบปัญหาในระยะแรกของการนำไปใช้ เนื่องจากผู้บริหารส่วนใหญ่ยังเคยชินและยึดติดกับแบบเดิม

ยุคที่ 4 ภาวะผู้นำแบบผู้อำนวยความสะดวก (facilitative leadership) ซึ่งผู้นำแบบนี้จะยกเลิกวิธีการกำกับควบคุมแบบเดิมโดยสิ้นเชิง โดยผู้นำจะเรียนรู้วิธีการมีอิทธิพลต่อคนอื่นด้วยวิธีการสร้างสายสัมพันธ์ต่อกัน ผู้นำจะมีแนวคิดและทัศนคติในแง่ ควบคุมร่วมกับผู้อื่น แทนควบคุมเหนือผู้อื่น และเพื่อให้องค์กรและทุกคนสามารถปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องเข้ากับสถานะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้นำจะใช้วิธีการทำให้องค์กรของตนให้เป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) ซึ่งทุกคนต้องมีส่วนร่วม มีส่วนเข้าร่วมในการกำหนดและแก้ปัญหาเพื่อให้องค์กรของตนได้ก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง และสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับภาวะท้าทายที่เกิดขึ้น อยู่ตลอดเวลาได้ ยุคที่ 4 จะต้องเรียนรู้วิธีการ ควบคุมร่วม (control with) กับผู้อื่น ด้วยการสร้างความสัมพันธ์ต่อกันในแง่การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และช่วยกันสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมร่วมขององค์กรที่ทุกคนสามารถบรรลุได้ ช่วยกันสร้างให้องค์กรเป็นชุมชนแห่งการมีวัตถุประสงค์และข่าวสารร่วมกัน (communities of shared purpose and information) ภาวะผู้นำในยุคที่ 4 จึงเป็นผู้นำที่มุ่งสร้างคุณลักษณะความเป็นผู้นำให้แก่ผู้อื่น โดยส่งเสริมสนับสนุนให้คนอื่นได้เรียนรู้และพัฒนาคุณลักษณะของตนอย่างเต็มศักยภาพ

สุดา สุวรรณภริมย์ (2551: 24) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ คือ การพัฒนาทรัพยากร ทุกอย่างขององค์กรเข้าสู่วัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม ซึ่งถือได้ว่าเป็นสิ่งแรกที่ต้องทำตามแนวคิดขององค์กรสมัยใหม่ที่ว่า หากองค์กรจะก้าวหน้าได้ องค์กรจะต้องมีภาวะผู้นำเป็นตัวขับเคลื่อน ดังนั้นในฐานะผู้นำจะต้องมองคู่มือประกอบต่าง ๆ แล้วนำทรัพยากรทุกอย่างที่มีไปทำให้เกิดวัฏจักรของการสร้างสรรค์ผลงาน โดยอัตโนมัติ โดยมีวัฒนธรรมของการทำงานเป็นทีมเป็นตัวผลักดัน

ธวัช บุญขมณี (2550: 2) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ คือ การกระทำระหว่างบุคคล โดยบุคคลที่เป็นผู้นำจะใช้อิทธิพล (Influence) หรือการคลบั่นดาลใจ (Inspiration) ให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มกระทำหรือไม่กระทำบางสิ่งบางอย่าง ตามเป้าหมายที่ผู้นำกลุ่มหรือองค์กรกำหนดไว้

ดังนั้นสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่เป็นผู้นำ โดยใช้ความสามารถของตนเองที่มีอยู่มาใช้กับกลุ่มคน ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการบริหาร และการจัดการ ภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ

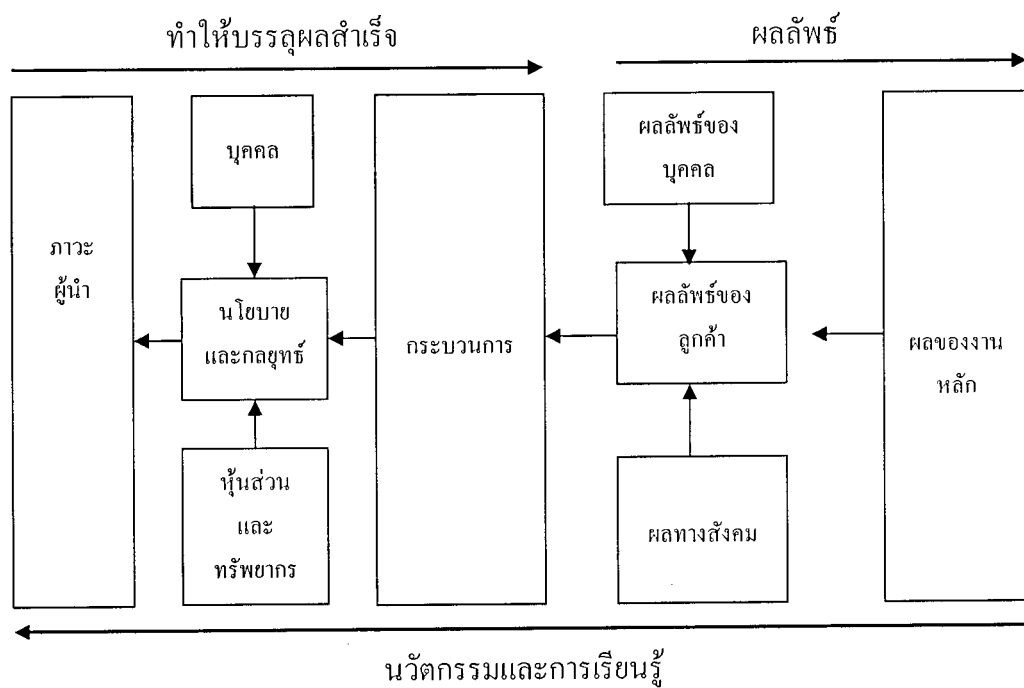
2. การพัฒนาภาวะผู้นำ

ริชาร์ด แอล แดฟท์ (Richard L. Daft 2005 : 177) ได้กล่าวถึงการพัฒนาผู้นำ ดังนี้ การพัฒนาภาวะผู้นำ สามารถไปสู่การเรียนรู้ทักษะ เพื่อองค์กรในการวางแผนงาน หรือการควบคุมอื่น ๆ มันมีบางสิ่งที่ลึกซึ้ง และความชำนาญมากกว่าคุณลักษณะของผู้นำ และรูปแบบที่เราเรียนรู้ การดำรงชีวิต การทำงาน และพื้นฐานผู้นำ พวกเราสามารถนำไปใช้ได้กับตัวเองทั้งหมด ทั้งการใช้เหตุผล อารมณ์ การควบคุมจิตใจและ การทำความเข้าใจ ภาพในการให้ความสำคัญกับบุคคลนั้น หมายถึงการควบคุมการปฏิบัติงานด้านจิตใจ หัวใจ และร่างกาย แม้ว่าเราไม่สามารถเรียนรู้ศักยภาพจากทักษะต่างๆ เราก็สามารถเพิ่มพูน และพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำได้ เพียงแค่การตื่นแอโรบิกยังเพิ่มศักยภาพของปอดได้ ศักยภาพด้านจิตใจ หัวใจ และจิตวิญญาณ ตลอดจนการพัฒนาสติสามารถเพิ่มขึ้นได้อยู่ตลอดเวลาหากใช้อย่างสม่ำเสมอ การตัดสินใจ และการแก้ปัญหาที่ขึ้นอยู่กับค่านิยม ทศนคติ และแบบแผนความคิด สิ่งเหล่านี้ทำให้เห็นเป็นภาพกว้างของศักยภาพภาวะผู้นำในจิตใจ และหัวใจ

แกลีย์ โยคส์ และ ริชาร์ด ลิปซินเกอร์ (Gary Yukl and Richard Lepsinger 2004 : 162-163) ได้กล่าวถึงการพัฒนาผู้นำว่าเป็นการพัฒนา รวมถึงการปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดการทั้งหลายที่สามารถเพิ่มพูนทักษะการเชื่อมโยง และการปรับตัวต่องานปัจจุบัน และการเคลื่อนไปข้างหน้าของงานให้ก้าวหน้า ตัวอย่างการพัฒนาผู้นำ รวมถึงการฝึก และข้อมูลที่สะท้อนกลับ (coaching and feedback) โดยสนับสนุนให้กำลังใจคนในมีส่วนร่วมในโปรแกรมการอบรมการเชื่อมโยง กำหนดเป้าหมายการพัฒนาให้แก่พนักงานที่อยู่ใต้บังคับบัญชาโดยตรง (direct report) สร้างแบบมอบหมายงานที่เกี่ยวกับการพัฒนาขึ้น เลื่อนขั้นผู้ที่ได้รับการยอมรับในองค์กร และให้โอกาสแก่พนักงานแสดงทักษะ และศักยภาพของพวกเขาโดยการเลื่อนตำแหน่ง การพัฒนามักถูกทำขึ้นกับพนักงานที่อยู่ภายใต้บังคับบัญชาโดยตรงที่สามารถร่วมกันทำกับสมาชิกคนอื่นๆ ที่เก่งและมีประสบการณ์ในหน่วยงาน ยกตัวอย่างเช่น ผู้นำบางคนได้มอบหมายให้พนักงานที่มีประสบการณ์ฝึกสอน และให้คำแนะนำแก่พนักงานใหม่ในหน่วยงาน

การพัฒนาที่มีประโยชน์ที่หลากหลายสำหรับองค์กร ผู้นำ และผู้รับประโยชน์ สำหรับองค์กรรวมถึงไปถึงข้อผูกมัดพนักงานที่สูงขึ้น ผลงานที่สูงขึ้น และการเตรียมตัวที่ดีขึ้นของพนักงานในการเพิ่มตำแหน่ง หรือความรับผิดชอบที่ยิ่งใหญ่ขึ้นในองค์กรด้วยการเปิดรับตำแหน่งงาน ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับสำหรับผู้นำรวมถึงความสัมพันธ์ในการทำงานที่ดีขึ้น และความรู้สึกลึกถึงความพึงพอใจในการช่วยเหลือผู้อื่นให้เติบโต และพัฒนา ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับสำหรับผู้รับ รวมถึงการปรับตัวในงานที่ดีขึ้น มีทักษะการเรียนรู้มากขึ้น มีความมั่นใจในตัวเองสูงขึ้น และความจริงใจก้าวหน้าในงานที่เร็วขึ้น

ปีเตอร์ เจ. รีด (Peter J. Reed 2001 : 108 - 110) ได้เสนอแบบจำลองของผู้นำที่ ยอดเยี่ยม ดังนี้หลักปฏิบัติของการทำธุรกิจที่เยี่ยมยอดนั้น ซึมผ่านสู่องค์กรจากยุโรปไปสู่ที่อื่น และ จากบริษัทที่ใหญ่ที่สุดของโลก ส่วนหลักของรัฐบาล บริษัทตัวแทนสาธารณะ ศูนย์สุขภาพบำบัด โรงเรียน องค์กรสาธารณะ ไปยังห้องปฏิบัติการวิจัย อาชีพต่างๆ และธุรกิจขนาดย่อมต่างให้ ความสนใจต่อหลักการที่ซ่อนอยู่ของ แบบอย่างที่ยี่ยมยอดของ EFQM (EFQM Excellence Model) ที่สะท้อนมุมมองของการปฏิบัติองค์กรที่ดีที่สุดอย่างกว้างขวาง รวมถึงการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การปรับปรุง และการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ผู้นำจะพบว่ามันเป็นกรอบการทำงานที่ใช้ได้จริง ในการเริ่มต้นปรับปรุงการไล่ล่าวิสัยทัศน์ของพวกเขา และการวางแผนของพวกเขาในการวิเคราะห์ ประเด็นทางอิเล็กทรอนิกส์ (e-issue) ที่อาจจะเผยแพร่วิธีคิดขององค์กรที่ได้ตั้งเป้าหมายใน การแข่งขันต่อไปอย่างจริงจัง



ภาพที่ 2.2 แบบจำลองที่ยอดเยี่ยม (The EFQM Excellence Model)

แบบจำลองที่ยอดเยี่ยม (Excellence Model) นี้มีประโยชน์ในการรวมกันของวิธีการทำงานความคิด (Mind work Approach) ในการช่วยทีมวางกรอบของอนาคตว่าจะเป็นอย่างไ และจากนั้นก็สร้าง “ช่องว่าง” ระหว่างนี้ และสถานการณ์ปัจจุบัน จุดสำคัญที่สามารถสัมฤทธิ์ผล ของการวิเคราะห์ในแบบจำลองทั้ง 9 อย่าง 1) ความเป็นผู้นำ 2) นโยบาย และกลยุทธ์ 3) บุคคล (การบริหารทรัพยากรบุคคล) 4) ความเป็นหุ้นส่วน และทรัพยากร 5) กระบวนการ

6) ผลลัพธ์ของลูกค้า (ความพึงพอใจ) 7) ผลของบุคคล (ความพึงพอใจของพนักงาน) 8) ผลของสังคม (ผลกระทบต่อชุมชนระดับกว้าง) 9) ผลของผลงานหลัก

แกลีย์ ยูคัล และ ริชาร์ด ริปซิงเงอร์ (Gary Yukl and Richard Lepsinger 1994 : 162-163) ได้กล่าวถึงการพัฒนาทักษะผู้นำ ดังนี้ การพัฒนารวมถึงการปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดการทั้งหลายที่เชื่อมโยงความสามารถเพิ่มทักษะ การปรับตัวในการทำงานปัจจุบัน และการเพิ่มระดับการทำงานให้ทำงานสะดวกสบายขึ้น ยกตัวอย่างพฤติกรรมการพัฒนารวมถึงการฝึก และข้อมูลที่สะท้อนกลับ (coaching and feedback) สนับสนุนให้กำลังใจคนให้มีส่วนร่วมในโปรแกรมการอบรมการเชื่อมโยง ตั้งเป้าหมายการพัฒนาให้แก่พนักงานที่อยู่ใต้บังคับบัญชาสายตรง (direct report) สร้างแบบมอบบหมายงานที่เกี่ยวกับการพัฒนาขึ้น เลื่อนขั้นผู้ที่ได้รับการยอมรับในองค์กร และให้โอกาสแก่ผู้ที่แสดงทักษะความสามารถ และศักยภาพของพวกเขาโดยการเลื่อนตำแหน่ง การพัฒนานั้นมักทำในพนักงานผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรง โดยสามารถร่วมกันทำกับพนักงานคนอื่นที่เก่งและมีประสบการณ์ในหน่วยงาน ยกตัวอย่างเช่น ผู้นำบางคนได้มอบหมายให้พนักงานที่มีประสบการณ์ฝึกสอน และให้คำแนะนำแก่พนักงานใหม่ในหน่วยงาน การพัฒนาให้ผลประโยชน์กับองค์กรหลายอย่าง ทั้งผู้นำและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรรวมไปถึงข้อผูกมัดพนักงานที่สูงขึ้น ผลการดำเนินงานที่สูงขึ้น และการตั้งใจทำงานที่ดีขึ้นของพนักงาน เพื่อเพิ่มตำแหน่ง หรือได้รับความรับผิดชอบที่มากขึ้นในองค์กร มีการเปิดรับตำแหน่งงาน ผู้นำได้ผลประโยชน์รวมถึงความสัมพันธ์ในการทำงานที่ดีขึ้น และความรู้สึกถึงความพึงพอใจในการช่วยเหลือผู้อื่นให้เติบโต และพัฒนา ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับสำหรับผู้รวบรวมถึงการปรับตัวในงานที่ดีขึ้น มีทักษะการเรียนรู้มากขึ้น มีความมั่นใจในตัวเองสูงขึ้น และความเจริญก้าวหน้าในงานที่เร็วขึ้น

ฮิลลาไรด์ โอเวน, วิคกี ฮอดจสัน และ ไนเจล แกสซาร์ด (Hilarie Owen, Vicky Hodgson and Nigel Gazzard 2004: 212) ได้กล่าวถึงการพัฒนาผู้นำ ดังนี้ ศักยภาพการพัฒนาความเป็นผู้นำ การพัฒนาศักยภาพภาวะผู้นำในความต้องการทั่วไป มีสิ่งสำคัญ 2 ประการ 1) ความปรารถนาที่จะช่วยให้ผู้อื่นเติบโตและพัฒนา 2) ความเชื่อที่ว่าคนทุกคนมีศักยภาพภาวะผู้นำอยู่บ้าง การทดสอบความเป็นผู้นำของคุณมีผลต่อการหลีกเลี่ยงอึดตายของคุณให้พ้นไปจากตัวคุณเอง ในลำดับขั้นขององค์กรนั้นเราพบว่ามีอึดตายมากมาย และไล่ตามสถานภาพการพัฒนาผู้คนนั้น เน้นไปที่ส่วนรวมไม่ใช่ส่วนตัว การสนับสนุนการเรียนรู้ภาวะผู้นำและการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ดังนี้ การทำให้คนรู้สึกว่ามีคุณค่า ใช้เวลาในการทำงานร่วมกับผู้อื่นไว้วางใจผู้อื่น ให้ความใส่ใจต่อความต้องการของทุกคน มีบทบาทของการเป็นแบบอย่างที่ดี

จอห์น เอ็ช เซ็นเจอร์ และ โจเซฟท์ โพลด์แมน (John H. Zenger & Joseph Folkman จิตินทร ชมพุกำ ผู้แปล. 2005: 29,65,109) ได้แนะนำการพัฒนาความสามารถในด้านภาวะผู้นำ โดยควรผลักดันให้ทุกคนพัฒนาตนเอง ให้ความสนใจ ฝึกฝน เอาจริง เพื่อที่จะพัฒนาทักษะด้านต่าง ๆ จะต้องผลักดันให้ตนเองพัฒนา อย่าทำมากเกินไป มีขอบเขตในสิ่งที่สามารถทำสำเร็จ อย่าพยายามเปลี่ยนทุกสิ่งทุกอย่างในเวลาเดียว เน้นที่จะทำให้ตัวเองดีเยี่ยม การเป็นผู้นำที่ไม่ธรรมดาไม่ใช่เป็นเรื่องที่เป็นไปไม่ได้ ขั้นแรกคือการที่รู้ว่าต้องเพิ่มความพยายามมาก ๆ ไปที่ตรงจุดใด ขั้นตอนที่สามารถใช้ในการพัฒนาความสามารถในภาวะผู้นำ เช่น หากว่ามีจุดแข็งอะไรในตัวเองบ้าง อย่าเสียเวลาในการที่จะพยายามเก่งในสิ่งที่ทำได้ยาก แต่พยายามเก่งในสิ่งที่มีความสามารถอยู่แล้ว ให้มองดูคนที่เก่ง ๆ ลองทักษะผู้นำในสภาพแวดล้อมอื่น ๆ เช่น เป็นอาสาสมัคร ในงานบริการชุมชน เพื่อที่จะได้ลองฝึกฝนภาวะผู้นำในแง่มุมอื่นของชีวิต ซึ่งจะช่วยให้เพิ่มโอกาสในการที่จะขับเคลื่อน และช่วยเพิ่มพูนทักษะให้สมบูรณ์แบบ

จอห์น อแดร์ (John Adair มธุรส กุลจินต์ ผู้แปล. 2550 : 71) ได้เสนอแนวปฏิบัติในการพัฒนาตัวเองในฐานะผู้นำ ที่ได้ผลสามวิธี คือ การพัฒนาความมั่นใจพื้นฐาน การขอความช่วยเหลือจากองค์กรให้เข้ามาเป็นหุ้นส่วนการพัฒนาการเป็นผู้นำ และการใช้ข้อมูล feedback ที่เข้ามาหาจากทุกทิศทางอย่างไตร่ตรอง ไม่ว่าจะ เป็น feedback จากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน สมาชิกในทีม เพื่อน และครอบครัว

โจ โอเวน (สรุทยา วงศ์วิเชียรชัย ผู้แปล. 2549 : 122-123) ได้กล่าวถึงการพัฒนาผู้นำว่า ทักษะและพฤติกรรมแบบผู้นำสามารถสั่งสมได้ ความสามารถที่ได้มาในตอนแรกจะเป็นพื้นฐานช่วยสนับสนุนเมื่อผู้นำก้าวขึ้นสู่ระดับกลางหรือระดับบน ต้องมีความสามารถอย่างอื่นเข้ามาเสริม จึงจะทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จในการบริหารระดับกลาง เส้นทางความเป็นผู้นำมี 3 ขั้นตอนหลักคือ 1) พื้นฐานการเป็นผู้นำ ต้องเข้าใจตัวเอง เรียนรู้ธุรกิจในแวดวงตนเอง ทำความเข้าใจวัฒนธรรม กติกาขององค์กร และทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย 2) ฝึกฝนความเป็นผู้นำในระดับกลางขององค์กร ต้องเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ เรียนรู้การจัดการคนอื่น จัดการเครือข่าย ความไม่ชัดเจนและความซับซ้อน ใช้ทักษะหลักของผู้นำต่อการกำหนดเป้าหมายและทำให้สำเร็จ 3) เป็นผู้นำอย่างมีชั้นเชิง ในระดับสูงขององค์กร ทักษะผู้นำเปลี่ยนอีกครั้ง ต้องสร้างวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล เป็นแบบอย่างในเรื่องค่านิยม สร้างทีมงานที่เก่ง สร้างเงื่อนไขที่จะช่วยให้ประสบความสำเร็จ สรรหาและจัดการทรัพยากร เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย

สก๊อท แครมเบลล์ และ เอลเลน ซาไมซ์ (Scott Campbell & Ellen Samiec กมลวรรณ รามเดชะ และสุนีย์รัตน์ ลิมนวิวิท ผู้แปล. 2551 : 115,121) ได้แนะนำการพัฒนา

การเป็นผู้นำเพื่อยกระดับการทำงาน คือ การกำหนดมิติแห่งการเป็นผู้นำ 5 ประการ ได้แก่ สร้างสัมพันธภาพ สร้างวิสัยทัศน์ ส่งเสริม สร้างการมีส่วนร่วม และสอนงาน ซึ่งมิติที่ 5 คือการสอนงาน เพื่อยกระดับการทำงาน ได้แนะนำการปฏิบัติ 5 ประการ คือ ส่วนที่ 1 ประเมินข้อดี ข้อด้อย แรงจูงใจ และศักยภาพของบุคคลและทีมงาน ส่วนที่ 2 มอบหมายงานที่ท้าทาย เพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการทำงาน ส่วนที่ 3 ให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน ส่วนที่ 4 เลือกใช้วิธีการในการสอนและอบรมที่เหมาะสม เพื่อการเรียนรู้ของพนักงานและทีมงาน ส่วนที่ 5 สนทนากับพนักงานเกี่ยวกับแรงบันดาลใจในการทำงานและแผนการในอนาคต

จิม คอลลินส์ (Jim Collins ฐิตินันท์ อิฐรัตน์ ผู้แปล. 2547 : 18) ได้กล่าวถึงสุดยอดผู้นำระดับ 5 ซึ่งผู้นำระดับ 5 เป็นปัจจัยสำคัญสำหรับการเปลี่ยนสภาพองค์กร จากดีเยี่ยมไปสู่ความยิ่งใหญ่ ผู้นำแบบนี้แม้ว่าจะหาได้ยากแต่สามารถพัฒนากันได้ โดยผู้นำทั้ง 5 ระดับ มีดังนี้ ลำดับขั้นที่ 1 บุคคลที่มีความสามารถสูง (Highly Capable Individual) มีส่วนช่วยสนับสนุนให้เกิดผลผลิตโดยการใช้ความสามารถ ความรู้ ความชำนาญและอุปนิสัยในการทำงานที่ดี ลำดับขั้นที่ 2 สมาชิกที่มีประโยชน์แก่กลุ่ม (Contributing Team Member) มีส่วนช่วยสนับสนุนให้กลุ่มประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ทำงานร่วมกับผู้อื่น ในการจัดตั้งกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลำดับขั้นที่ 3 ผู้จัดการที่มีความสามารถ (Competent Manager) บริหารบุคลากรและทรัพยากร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ลำดับขั้นที่ 4 ผู้บริหารที่มีประสิทธิผล (Effective Leader) กระตุ้นให้เกิดการอุทิศตัวและมุ่งไปยังวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและเข้มงวด กระตุ้นให้กลุ่มมีผลงานที่ได้มาตรฐานสูงส่ง ลำดับขั้นที่ 5 ผู้บริหารระดับ 5 (Level 5 Executive) สร้างความยิ่งใหญ่ที่ยั่งยืนจากการมี 2 บุคลิกที่ผสมผสานกันระหว่างความอ่อนน้อม ถ่อมตน กับความมุ่งมั่นในการทำงานอย่างแรงกล้า

ลอยด์ แบร์ด (Lloyd Baird ไพโรจน์ บาลัน ผู้แปล. 2551 : 37-39) ได้ให้คำแนะนำวิธีพัฒนาทักษะการเป็นผู้นำ ดังนี้ 1) การเข้าร่วมในหลักสูตรพัฒนาความเป็นผู้นำ 2) เรียนรู้จากประสบการณ์ 3) หาผู้ฝึกสอนที่แท้จริง มีประสบการณ์ที่เราต้องการ มีความเต็มใจที่ช่วยเราและมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเรา 4) เรียนรู้ที่จะปรับใช้รูปแบบต่าง ๆ ของการเป็นผู้นำ คุณอาจสำคัญในการได้รับประโยชน์สูงสุดจากการส่งเสริมการเรียนรู้เกี่ยวกับการเป็นผู้นำคือ การประสานสิ่งเหล่านี้เข้าด้วยกัน รู้ว่าเราต้องการความรู้ ทักษะ และประสบการณ์อะไรบ้าง และวางแผนที่จะได้รับสิ่งเหล่านั้นอย่างบูรณาการ

อานันท์ ชินบุตร (2551 : 46-48) ได้ให้สูตรการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่องของตนเองเพื่อให้อาชีพการงานวิ่งสู่เป้าหมายอย่างรวดเร็ว โดยปฏิบัติดังนี้ ขอความรับผิดชอบที่มากกว่าเดิม เอาความสามารถพิเศษที่มีมาแต่กำเนิดออกมาใช้ อุทิศตนเองให้กับการปรับปรุงพัฒนา

อย่างต่อเนื่องอย่างไม่หยุดยั้ง การปรับปรุงทีละนิดโดยทำทุก ๆ วัน คิดที่จะเพิ่มการผลิตของตนเอง เป็นสองเท่าได้อย่างไร สาเหตุของความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่ คือการสะสมหรือหลักแห่งการปรับปรุง ให้ดีขึ้นทีละน้อย ทำให้ตัวเองเก่งและดีขึ้น จนเป็นบุคคลพันเปอร์เซ็นต์ โดยตั้งปณิธานทุ่มเทที่จะพัฒนาทั้งส่วนตัวและอาชีพการงาน อ่าน ฟัง เข้าฝึกอบรม กระบวนการเช่นนี้จะเปลี่ยนสภาพชีวิตเป็นแบบใหม่โดยสิ้นเชิง

ยงยุทธ เกษสาคร (2551 : 74) ได้ให้ความหมายการพัฒนาผู้นำ ดังนี้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นผู้หน้าที่ดีจะต้องให้ความสำคัญกับภูมิหลังและประสบการณ์ของบุคคลนั้น ทั้งนี้ ความรู้และประสบการณ์ในอดีตจะสามารถช่วยในการปฏิบัติงานในปัจจุบันและอนาคตได้ เป็นสำคัญ นอกจากนี้ยังต้องให้ความสำคัญต่อบุคลิกภาพทั้งภายในและภายนอกอีกด้วย และที่สำคัญผู้นำที่ดีจะต้องมีทักษะภาวะผู้นำครบทั้งทักษะทางการบริหาร ทักษะด้านความรู้ทางเทคนิค และทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นอย่างดีควบคู่ไปกับการพัฒนาทางวิสัยทัศน์ให้ทันโลกวิชาการปัจจุบันด้วย

ดังนั้น การพัฒนาภาวะผู้นำ คือการเพิ่มพูนความสามารถของผู้นำให้มีความรู้ความสามารถ โดยไม่ให้หยุดอยู่กับที่ ซึ่งการที่จะเป็นผู้นำในสถานการณ์ที่ไม่เคยพบเห็นหรือเรียนรู่มาก่อน จะเป็นอันตรายกับผู้ตามและองค์กรอย่างมาก หากไม่มีประสบการณ์ การเรียนรู้เพิ่มเติมและการเพิ่มทักษะ โดยทั้งหมดนี้เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับภาวะผู้นำในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เป็นการพัฒนาเพื่อให้ผู้ตามหรือองค์กรประสบความสำเร็จ

3. แนวคิดทักษะภาวะผู้นำ

3.1 ด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน

เจฟฟรีย์ เอ. คราเมส (Jeffrey A. Krames ศรชัย จาติกวณิช และประสิทธิ์ชัย วีระยุทธวิไล ผู้แปล. 2549 : 19, 43) ได้ให้ความหมายของการปรับเปลี่ยนการปฏิบัติงาน ดังนี้ การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน คือ การที่บริษัทเปลี่ยนจากการเติบโตจากภายในมาเป็นการเติบโตจากภายนอก และมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับตลาด แจ็ค เวลช์ (Jack Welch) ใช้วิธีการเปลี่ยนผู้บริหารจำนวนมากสลับเอาพวกที่ทำงานอยู่ข้างใน ให้ออกไปทำงานข้างนอกและรับคนจากภายนอกเข้ามาทำงานแทนผู้ที่ยินดีจะออกจากบริษัท แจ็ค เวลช์ (Jack Welch) ได้เปลี่ยนผู้บริหารระดับสูงของบริษัทเกือบทั้งหมด โดยได้เลือกผู้ที่มาจากภายนอกด้วยตัวของเขาเอง โดยแจ็ค เวลช์ (Jack Welch) มีความรู้ดีว่า ความคิดและกลยุทธ์ใหม่ๆ ของเขาจะสำเร็จได้ต่อเมื่อเขาเองเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงเท่านั้น ในแนวคิดใหม่ ๆ

เจ็ดขั้นตอนในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงของเวลซ์

1. อธิบายกับการเข้าสู่ผู้ใหม่
2. จัดการกับการเปลี่ยนแปลงแบบเผชิญหน้า
3. วาดภาพเส้นชัยให้แจ่มแจ้งชัดเจน
4. เปิดเผยตรงไปตรงมา นำหน้า และสม่ำเสมอ
5. สื่อสารให้มากเข้าไว้
6. ตักตวงผลประโยชน์จากโอกาสที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง
7. ตอกย้ำว่า การเปลี่ยนแปลงไม่มีวันสิ้นสุด

เคน บลันชาร์ด (Ken Blanchard ตวงทอง สรประเสริฐ ผู้แปล. 2550 : 350) ได้ให้แนวทางการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยได้เสนอ กลยุทธ์ 8 ประการ สำหรับการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. ขยายโอกาสในการมีส่วนร่วมและอิทธิพล ได้เข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่ง
2. อธิบายเหตุผลทางธุรกิจที่ทำให้ต้องมีการเปลี่ยนแปลง เป็นเหตุผลอันมีน้ำหนักสำหรับการสร้างความเปลี่ยนแปลง
3. การวาดภาพอนาคต เป็นการสร้างแรงบันดาลใจที่จะก่อให้เกิดวิสัยทัศน์เพื่อช่วยจูงใจพนักงานในองค์กร
4. ทดลองให้แน่ใจ ผลของหนึ่งเสียงที่พร้อมเพรียงช่วยจัดระเบียบโครงสร้างภายในได้ โดยชักจูงให้พนักงานมีส่วนร่วมในการวางแผนและทดลอง พวกเขาจะสามารถกระตุ้นให้พนักงานคนอื่น ๆ เกิดความพยายามในการร่วมมือได้
5. ส่งเสริมและผลักดัน จะทำให้เกิดทักษะใหม่ ๆ ขึ้น และให้ความร่วมมือในระดับที่ดีกว่าเดิมแก่องค์กร
6. การลงมือปฏิบัติงานและผลักดัน จะสร้างความรับผิดชอบและผลลัพธ์ที่ตามมา
7. ปลุกฝังและแผ่ขยาย จะสามารถรักษาและคงไว้ซึ่งผลลัพธ์แห่งความสำเร็จได้
8. สำนวนความเป็นไปได้ที่ใช้ในการจัดการ เป็นการสร้างทางเลือกของการเปลี่ยนแปลง

โอเร็น ฮารารี (Oren Harari อัจฉรา จันทร์ฉาย และศุภสิทธิ์ บุญบงการ ผู้แปล. 2551 : 55) ได้กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงานดังนี้ ผู้นำที่ต้องการเปลี่ยนแปลงจะต้องถามคำถามประเภท “จะเกิดอะไรขึ้นถ้า... และทำไมไม่...” และจะต้องสร้างบรรยากาศของการทดลองสร้างสิ่งใหม่ ๆ และให้รางวัลแก่ผู้ที่สร้างผลงานพวกเขาจะต้องสนับสนุนแนวคิดที่ว่า การเปลี่ยนแปลง นำไปสู่การเติบโต และการเติบโตก็นำไปสู่ความพึงพอใจ การเปลี่ยนแปลงที่จะ

เป็นส่วนหนึ่งของการทำงานทุก ๆ วัน คือ กระตุ้นให้คนรอบตัวเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ แทนที่เป้าหมายเก่าด้วยเป้าหมายใหม่ เรียนรู้สิ่งใหม่มองไปยังอนาคต

ธวัช บุญยงณี (2550 : 145, 165) ได้แสดงความคิดเห็นเรื่องการเปลี่ยนแปลงของผู้นำ ดังนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมองไปข้างหน้า ยอมรับการเปลี่ยนแปลง และเปิดรับแนวคิดใหม่ ในขณะที่ผู้บริหารแบบรักษาสภาพเดิมจะมองอดีต ปฏิเสธการเปลี่ยนแปลง และมีความสุขกับสภาพเดิมที่เป็นอยู่ ในปัจจุบันการทำงานสมัยใหม่ต้องการผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารทุกระดับ ความรับผิดชอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือการกระจายและแบ่งปันการริเริ่มการเปลี่ยนแปลงจากระดับบนไปสู่ระดับล่าง โดยการจำแนกรูปแบบ ประเภทระยะของการเปลี่ยนแปลง ขั้นตอนในกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่วางแผนไว้ กลยุทธ์ การต่อต้าน วิธีการจัดการกับการต่อต้านนวัตกรรมในการสร้างแนวคิดใหม่

วิธีจัดการกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Methods for Deal with Resistance to Change)

1. การสื่อสารและการศึกษา (Communication and Education) เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจให้แก่บุคคล เกี่ยวกับเหตุผลและความจำเป็นที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลง
2. การมีส่วนร่วมและเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้อง (Participation & Involvement) โดยให้ผู้ต่อต้านมาช่วยออกแบบและดำเนินการเปลี่ยนแปลง เกิดความร่วมมือและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง
3. การอำนวยความสะดวกและสนับสนุน (Facilitation and Support) ให้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเสริมทักษะและสร้างความชำนาญ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น
4. การเจรจาต่อรองและการให้รางวัล (Negotiation & Rewards) เป็นการตกลงว่าหากยอมรับและให้ความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลง องค์กรจะให้ทรัพยากรบางอย่างหรือรางวัลแก่เขา
5. การใช้อำนาจบังคับแบบชัดแจ้งและแบบแอบแฝง (Explicit & Implicit Coercion) เช่นการกำหนดบทลงโทษแก่ผู้ที่ฝ่าฝืนไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง แบบแอบแฝง เช่นไม่สนับสนุนให้ก้าวหน้า

ดังนั้น การปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน เป็นหน้าที่ที่ผู้นำจะต้องกำหนด โดยการปรับเปลี่ยน ปรับปรุง หรือการเปลี่ยนแปลงนั้น ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล และนำการปรับเปลี่ยนการทำงานมาใช้ให้เข้ากับสถานการณ์ในปัจจุบันตลอดเวลา เพื่อนำพาองค์กรไปในทิศทางที่ถูกต้อง ตรงตามวัตถุประสงค์และไปถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยการปรับเปลี่ยนการปฏิบัติงานนั้น จะต้องเป็นการพัฒนาที่ดีขึ้น ผลของการปรับเปลี่ยนต้องมีประสิทธิภาพมากขึ้น

3.2 ด้านการกระตุ้นผู้อื่นเพื่อสร้างวิสัยทัศน์

แรนดอล ดี้ พอนเคอร์ (Randall D. Ponder 1959: 205) ได้ให้ความหมายของวิสัยทัศน์ ดังนี้ วิสัยทัศน์คือความสามารถในการรับรู้ถึงความเป็นไปได้หลาย ๆ อย่างที่เปิดกว้างสำหรับคุณและองค์กร โดยการนำไปสู่การสร้างภาพถึงจุดมุ่งหมายของคุณและองค์กรในอนาคต วิสัยทัศน์เป็นมากกว่าการตั้งเป้าหมาย การตั้งวัตถุประสงค์ หรือการวางแผนในระยะยาว วิสัยทัศน์ต้องมีความชัดเจน มีจุดหมายเพื่อที่จะนำองค์กรของคุณไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้

เบิร์ท นานัส (Burt Nanus 1992: 8-9) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ ดังนี้ วิสัยทัศน์เป็นเพียงความคิด หรือภาพลักษณ์ของสิ่งที่องค์กรปรารถนาที่ก้าวข้ามไป และเริ่มต้นอนาคตด้วยทักษะ พรสวรรค์ และสิ่งที่ทำให้มันเกิดขึ้นจริง วิสัยทัศน์มีบทบาทที่สำคัญไม่เพียงแต่ในขั้นตอนการเริ่มต้นขององค์กรเท่านั้น แต่รวมถึงองค์กรทั้งวงจร วิสัยทัศน์นั้นเป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงเส้นทางสำหรับทุกคน ที่ต้องเข้าใจว่าองค์กรคืออะไร และแนวโน้มที่กำลังจะไปในเวลาอันใกล้ หรือหลังจากนั้น มันจะมีบทบาทเมื่อองค์กรต้องการทิศทางใหม่ หรือบางทีอาจเป็นการปฏิรูปทั้งระบบ และก้าวแรกนั้นควรเป็นวิสัยทัศน์ใหม่ๆ ปลุกทุกคนให้มีส่วนร่วมกับองค์กรที่ต้องการความเปลี่ยนแปลงพื้นฐาน และระหว่างนั้น

ฮิลลารี โอเวน, วิกกี ฮอดจสัน และ ไนเจล แกสซาร์ด (Hilarie Owen, Vicky Hodgson and Nigel Gazzard 2547 : 300) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ ดังนี้ วิสัยทัศน์เป็นมากกว่าการแสดงความคิดที่ดึงดูดใจ องค์กรที่มีวิสัยทัศน์ทั้งหลายนั้นมีความสำเร็จและความอดทนมากกว่าองค์กรอื่น การบรรลุเป้าหมายไม่ใช่แรงผลักดันของความสำเร็จขององค์กร พวกเขาบรรลุผลสำเร็จนี้ได้นั้นก็เนื่องมาจากสิ่งอื่น นั่นคือ ข้อตกลง และความไว้วางใจ แนวคิดเหล่านี้ไม่ใช่ประเด็นสำคัญในองค์กรเช่นนั้น

ซินเทีย ดี สก็อตต์ (Cynthia D. Scott ณัฐพงษ์ เกศมาริช ผู้แปล. 2546: 89) ได้ให้ความหมายของวิสัยทัศน์ ดังนี้ วิสัยทัศน์ คือ ภาพทางความคิดที่แสดงถึงสิ่งที่เราต้องการจะสร้างขึ้นมาให้เป็นผลสำเร็จในอนาคต สะท้อนให้เห็นถึงสิ่งที่เราให้ความสำคัญ และสื่อให้เกิดความเข้าใจในพันธกิจได้ดียิ่งขึ้น รวมถึงแสดงสอดคล้องกับค่านิยมและความรู้สึกอยากดีอยากได้ เป็นส่วนประกอบของกายและใจที่ทำงานร่วมกัน โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานแห่งความเป็นจริงที่มุ่งเน้นไปยังอนาคต ทำให้เราสามารถสำรวจความเป็นไปได้ และสิ่งที่ปรารถนาจากสิ่งต่าง ๆ

เคน บลังชาร์ด (Ken Blanchard) (ดวงทอง สรประเสริฐ ผู้แปล. 2550 : 84) ได้ให้ความหมายของวิสัยทัศน์ ดังนี้ วิสัยทัศน์ คือ บทบาทสำคัญที่ไม่มีวันหยุดยั้งของผู้หน้าที่ประสบความสำเร็จ มันหมายถึงความแตกต่างระหว่างองค์กรทั่ว ๆ ไปกับองค์กรที่ยอดเยี่ยม ไม่ว่าจะวัดกันในแง่ขององค์กรแผนกหรือแค่ทีมใดทีมหนึ่ง งานของผู้นำคือ สนับสนุนพนักงานให้สามารถบรรลุ

ตามวิสัยทัศน์ และขจัดอุปสรรคที่ขัดขวางพวกเขาออกไป ตรวจสอบให้แน่ใจว่า นโยบาย การปฏิบัติงาน และระบบได้ถูกจัดวางให้ง่ายต่อการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ รวมไปถึงการชักจูง เพื่อนร่วมงานและพนักงานได้บังคับบัญชาของพวกเขาให้ร่วมกันปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ด้วย จนกว่า ทุกคนจะปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ได้โดยธรรมชาติ ไม่ใช่ตอบสนองต่อผู้นำ วิสัยทัศน์ ที่ยอดเยี่ยมจะผลักดันความหวังและความฝันของทุกคนให้กลายเป็นจริง การสัมผัสถึงหัวใจ จิตวิญญาณ จะช่วยให้พวกเขามองเห็นว่าตัวเองช่วยเหลือองค์กรอย่างไร และเริ่มต้นทุกอย่างไปใน ทิศทางที่ถูกต้อง

เจฟฟรีย์ เอ. คราเมส (Jeffrey A. Krames) (ศรชัย จาติกวณิช และ ประสิทธิ์ชัย วีระบุทธิวิไล ผู้แปล. 2549) ได้กล่าวถึงวิสัยทัศน์จากหนังสือ กลยุทธ์เหนือผู้นำ แจ็ค เวลช์ (Jack Welch and the 4E's of Leadership) ซึ่งหนึ่งใน 4E ของเวลช์ คือ จุดประกายให้ผู้อื่นมีพลัง : จะรู้วิธี จุดประกายให้ผู้อื่นมีผลงาน เขาจะใช้วิสัยทัศน์วางแนวทางและจุดประกายให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม วิสัยทัศน์นั้น ผู้จุดประกายพลังรู้ว่า จะทำให้ผู้คนตื่นเต้นกับงาน หรือพร้อมที่จะทุ่มเทให้กับงานได้ อย่างไม่ย่อท้อ เขาพร้อมที่จะยกความดีและชื่อเสียงให้ผู้อื่นเมื่องานสำเร็จและยอมรับผิดชอบ เมื่อเกิดปัญหา เพราะเขารู้ว่า การให้ชื่อเสียงผู้อื่นและยอมรับผิดเอง เป็นการจุดประกายพลังให้กับ เพื่อนร่วมงาน

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2550 : 138, 149) ได้แนะนำผู้นำในการสื่อสารวิสัยทัศน์จาก การกล่าวถึงหัวข้อ กระตุ้นให้คนทำงาน ว่า หน้าที่เบื้องต้นของหัวหน้างานก็คือ การเปลี่ยนจุดแข็ง ของมนุษย์ (human strength) ให้เป็นการทำงาน (productive effort) สิ่งดังกล่าวจำเป็นต้องอาศัย การสื่อความหมายที่มีประสิทธิผลกับผู้อื่นและการพัฒนาเจตคติทางจิตใจที่ถูกต้องของพนักงาน จะต้องมีความแจ่มชัดในเรื่องของการสอน การออกคำสั่ง หรือข่าวสารที่ได้รับจากหัวหน้า หัวหน้างานระดับต้นก็จะให้ความแจ่มชัดมากขึ้นกับพนักงาน หัวหน้างานได้รับทราบข่าวสารใน องค์กรมากเท่าไร ก็แสดงว่าการสื่อความหมายภายในองค์กรมีประสิทธิผลมากเท่านั้น การสื่อ ความหมายวิสัยทัศน์ ผู้นำต้องสื่อความหมายวิสัยทัศน์ไปจนถึงทั้งองค์กร และทำให้ทุกคน ต้องการมีส่วนร่วมในการนำวิสัยทัศน์ออกมาใช้

เนตรพัฒนา ยาวีราช (2549 : 45-47, 105) ได้ให้ความหมายผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (visionary leadership) ว่าผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ หมายถึงผู้นำที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลง (Change agent) มีสำนึกของความเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับ สภาพแวดล้อมต่าง ๆ เป็นผู้สร้างวัฒนธรรมองค์กร ทำตนเองให้สอดคล้องกับทุกคนในองค์กร มีการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างสมดุลกัน ผู้นำมีความคิดก้าวไกลไปข้างหน้าอยู่เสมอ ซึ่งการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน รับรู้ร่วมกัน หมายถึงการที่ผู้บริหารให้พนักงานได้ร่วมมือกัน

ในความสำเร็จ ตามวิสัยทัศน์ในอนาคต พนักงานต้องการความเปิดเผย การใช้ทักษะในการทำงาน และการสนับสนุนอื่น ๆ เพื่อให้งานบรรลุวิสัยทัศน์ได้ เพราะวิสัยทัศน์จะสำเร็จได้ด้วยกันทั้งหมดในองค์กร และไม่ใช่เฉพาะผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น แต่เกี่ยวข้องกับคนทุกระดับ เพราะวิสัยทัศน์เป็นเครื่องกระตุ้นและจูงใจไปสู่อนาคตในทิศทางเดียวกัน ดังนั้น วิสัยทัศน์ต้องมีการส่งผ่านไปยังสายงานระดับล่างด้วย เพราะพนักงานผู้ปฏิบัติจะมีความเต็มใจและมีข้อผูกพันสัญญาที่ต้องทำให้สำเร็จ พนักงานที่เข้าใจวิสัยทัศน์ขององค์กรจะทำงานด้วยความตั้งใจ เพราะเป็นงานที่มีคุณค่าและมีความหมายต่อพวกเขา พนักงานมีความรักที่จะทำงานและมีความรู้สึภภาคภูมิใจในงานและมีความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์กร

พรนพ พุกกะพันธ์ (2544 : 60) ได้กล่าวถึงผู้นำวิสัยทัศน์ใน หัวข้อ ผู้นำ วิสัยทัศน์อันกว้างไกล ว่า ในการบริหารไม่ว่าระดับใดก็ตาม ต้องตระหนักถึงหลักการประการหนึ่งว่า ผู้นำที่แท้จริงต้องมีวิสัยทัศน์ มีทรรศนะกว้างไกล และสามารถทำให้ผู้ร่วมงานยอมรับ และยินดีร่วมปฏิบัติตาม การเป็นนักบริหารระดับสูงจะต้องเป็นผู้นำ และมีหลักปรัชญา

วิเชียร วิทย์อุดม (2548 : 128) ได้กล่าวถึงผู้นำวิสัยทัศน์ ดังนี้ วิสัยทัศน์การเป็นผู้นำ (Leadership Vision) เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นสำหรับองค์กร ที่จะได้ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่จะเป็นตัวชี้แนะแนวทางการบริหารองค์กร และสร้างความทะเยอทะยานในระดับสูง ในการที่จะนำองค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้ เมื่อพนักงานมีวิสัยทัศน์เป็นตัวนำทางก็จะใช้การตัดสินใจและการปฏิบัติการโดยตลอดทั่วทั้งองค์กร เป็นการตอบสนองต่อปัญหาและความท้าทายในแนวทางที่ขับเคลื่อนองค์กรมุ่งไปสู่อนาคตมากกว่า จะให้คงอยู่ในสถานะเดิม โดยวิสัยทัศน์ แสดงถึงการทำงานเกิดแนวทางที่สำคัญจำนวนหนึ่ง ผลจากวิสัยทัศน์ให้มีการเชื่อมต่อระหว่างวันนี้กับวันพรุ่งนี้ ช่วยเป็นพลังและกระตุ้นให้พนักงานมุ่งไปยังอนาคต และสร้างมาตรฐานของความเป็นเลิศในองค์กร วิสัยทัศน์เป็นตัวเชื่อมโยงปัจจุบันเข้ากับอนาคต (Vision Links the Present to the Future) พลังแห่งวิสัยทัศน์ของคนและรวบรวมเป็นข้อผูกพัน (Vision Energizes People and Garner's Commitment) วิสัยทัศน์มีความหมายต่อการทำงาน (Vision Gives Meaning to Work) วิสัยทัศน์สร้างมาตรฐานที่เป็นเลิศ (Vision Establishes a Standard of Excellence)

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2521 : 65) ได้ให้ความหมายวิสัยทัศน์ ดังนี้ วิสัยทัศน์ คือ ภาพชัดเจนที่มองอนาคต สะท้อนความปรารถนา ความใฝ่ฝัน และความตั้งใจที่จะไปให้ถึงภาพนั้นด้วยความเชื่อมั่นว่าจะสามารถไปถึงได้

ดังนั้น วิสัยทัศน์ คือความคิดหรือทิศทางในอนาคตของผู้นำที่ต้องการให้องค์กรเป็นอย่างไร เป็นการแสดงถึงความสำเร็จของผู้นำในการนำพาองค์กรไปสู่ความก้าวหน้า โดยดำเนินการกระตุ้นผู้อื่นเพื่อสร้างวิสัยทัศน์นั้น ผู้นำจะต้องสื่อสารให้พนักงานทุกคนเข้าใจถึงวิสัยทัศน์

เมื่อพนักงานเข้าใจว่าตนเองทำงานเพื่อจุดมุ่งหมายอะไร พนักงานก็จะทุ่มเทการทำงานเพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายตามวิสัยทัศน์ที่องค์กรนั้นตั้งไว้

3.3 ด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้อื่น

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2549 : 200) ได้กล่าวถึงการสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้อื่นโดยกล่าวในหัวข้อการบริหารความเครียด (Managing stress in organization) ซึ่งผู้บริหารสามารถช่วยได้ด้วยวิธี ดังต่อไปนี้

1. การสร้างบรรยากาศที่ดีในองค์กรที่เป็นการสนับสนุนพนักงาน (Create an organizational climate that is supportive of individuals) ในองค์กรขนาดใหญ่มักจะมีความเป็นทางการมีกฎระเบียบ มีความเคร่งครัดขาดความยืดหยุ่น ทำให้เกิดความเครียด ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศเหล่านี้ให้ผ่อนคลายลงมีความยืดหยุ่นมากขึ้น ไม่เคร่งครัดต่อกฎระเบียบมากนัก

2. ทำลักษณะงานให้น่าสนใจ (Make jobs interesting) เช่น การให้พนักงานได้ทำงานที่พอใจเป็นงานที่ถนัดและเต็มใจที่จะทำ การทำงานประจำซ้ำเดิมทุกวันอาจทำให้เกิดความเบื่อหน่าย อาจมีการเปลี่ยนงานให้แตกต่างไปจากเดิมเพื่อลดความเครียดลงการจัดให้มีโปรแกรมการให้คำปรึกษาอาชีพ (Design and operate career counseling programs) หมายถึงการจัดหาที่ปรึกษาในด้านอาชีพให้แก่พนักงานได้เข้ารับคำปรึกษาจากผู้เชี่ยวชาญในการให้คำแนะนำ

ดังนั้น การสนับสนุนการปฏิบัติงานของพนักงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชานั้น เป็นการส่งเสริมการปฏิบัติงานเพื่อให้ผลงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ผลเสียมีน้อยลง ไม่ว่าจะเป็นการสร้างบรรยากาศการทำงาน การปรับปรุงงานเพื่อให้ทำงานดีขึ้น การพัฒนาฝึกอบรมให้กับพนักงาน การสนับสนุนผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อส่งเสริมให้มีความก้าวหน้า ล้วนแต่นำไปสู่การสนับสนุนการทำงานอย่างมีความสุขในการปฏิบัติงาน

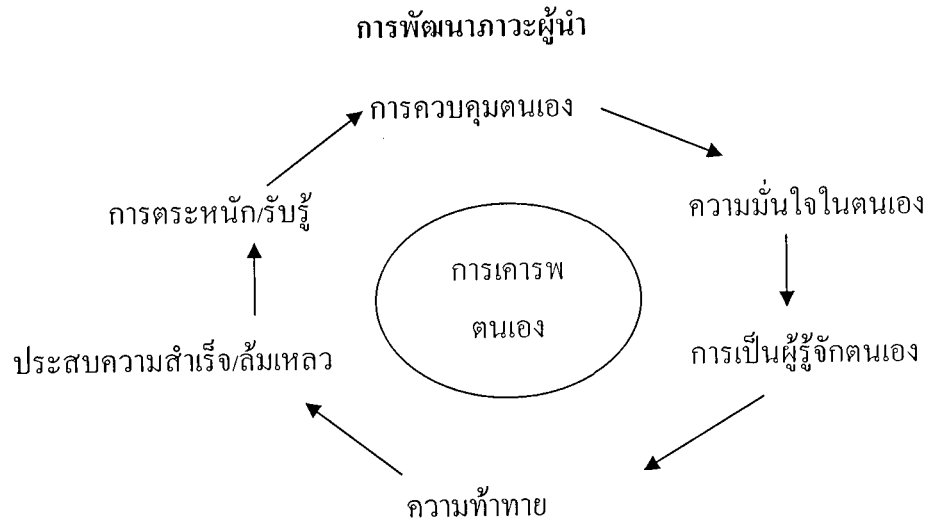
3.4 ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น

แอนดรูว์ เจ ดูบริน (Andrew J. Dubrin 2544 : 245) ได้กล่าวถึงผู้นำทีมดั่งนี้ บทบาทของผู้นำในองค์กรในพื้นฐานการรวมทีม มีดังนี้ สร้างความเชื่อมั่น และแรงบันดาลใจให้กับทีม โดยการฝึกสมาชิกของทีม และสมาชิกในกลุ่มให้ก้าวสู่ผลงานระดับสูงขึ้นไป การทำให้ง่ายขึ้น และการสนับสนุนการตัดสินใจของทีม ขยายศักยภาพของทีม สร้างอัตลักษณ์ของทีม การลงมือทำ และการวางแนวทางการเปลี่ยนแปลง สร้างแรงบันดาลใจแก่ทีมให้มีผลงานในระดับที่สูงขึ้น ทำให้เป็นไปได้ และให้อำนาจแก่สมาชิกของกลุ่ม ในการบรรลุการทำงานให้เป็นผลสำเร็จ ให้กำลังใจแก่สมาชิกของทีม ในการกำจัดคุณค่าในการทำงานที่ต่ำออกไป

แคทเธอริน คัทลินท์ และ จาน่า แม็ทซ์ชีวส์ (Katherine Catlin and Jana Matthews 2544 : 39) ได้กล่าวถึงบทบาทการสร้างทีม ดังนี้ บทบาทของการสร้างทีมงาน (Team Builder) ต้องมีการจ้างงานหรือพัฒนาทีมงานให้มีการบริหารจัดการทีมงานที่เชี่ยวชาญอย่างดี โดยต้องเข้มแข็งเพียงพอที่จะทำให้บริษัทไปด้วยกันได้ ซึ่งต้องร่วมพัฒนาการทำงานให้เติบโต ประสบความสำเร็จอย่างเต็มกำลัง ในขั้นตอนแรกคือ ต้องมีความซื่อสัตย์อย่างมากในการกำหนด จุดแข็งและจุดอ่อน ของทีมงานเดิม โดยรับคำติชมจากคนที่ไว้ใจ ช่วยให้เห็นตัวเองอย่างชัดเจน ขึ้นมาก ดังนั้นคุณสามารถจัดการบทบาทของคุณเสียใหม่โดยการใช้ประโยชน์จากจุดแข็งของคุณ ได้อย่างเต็มที่ จากนั้นคุณสามารถจ้างคนอื่นๆเพื่อเติมเต็มจุดอ่อนของคุณเอง

จอห์น แอน โทนาคิส, แอนนา ที. เซียนซิโอโล และ โรเบิร์ต เจ. สเตรนเบอร์น (John Antonakis, Anna T. Cianciolo and Robert J. Sternberg 2547: 35) ได้กล่าวถึงการพัฒนาผู้นำ ดังนี้ ผู้นำและการพัฒนาความเป็นผู้นำ เมื่อผู้นำตัดสินใจหรือภาวะผู้นำ ในส่วนของทิศทางการพัฒนา สำหรับพวกเขาจะเน้นความสำคัญในการพัฒนาของผู้นำทั้งหลาย หรือผู้จัดการทั้งหลาย การพัฒนาการบริหารจัดการที่ดูเหมือนว่า โดยแรกเริ่มนั้นรวมไปถึงการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการ และการฝึกอบรม (Latham & Seijts, 1991; Mailick, Stumpf, Grant, Kfir, & Watson, 1998) พร้อมด้วยการพัฒนาทักษะของความรู้เฉพาะทาง ทักษะ และความสามารถในการปรับปรุง ผลงานในบทบาทของการจัดการที่หลากหลาย (เช่น Baldwin & Padgett, 1993) การพัฒนา การจัดการเป็นตัวอย่างของการกำหนดทิศทางการอบรมที่สำคัญมาก (Day, 2000) ในทาง ตรงกันข้าม การพัฒนาภาวะผู้นำให้ความสำคัญกับการรวบรวมศักยภาพของสมาชิกในองค์กร ในบทบาทของภาวะผู้นำ และกระบวนการต่างๆ (Hooijberg, Bullis, & Hunt, 1999; McCauley, Moxley, & Van Velsor, 1998) กระบวนการเช่นนั้นทำให้กลุ่มหรือทีมสามารถทำงานด้วยกันได้ โดยไม่มีการสนใจถึงตำแหน่ง ด้วยเหตุที่การพัฒนาการจัดการถูกผูกติดอย่างใกล้ชิดกับองค์กร และ ตำแหน่งต่างๆ (keys & Whofe, 1998) ท้ายที่สุด นักวิจัยบางท่านเช่น Day (2000) เมื่อไม่นานมานี้ ได้เปรียบเทียบให้เห็นถึงความแตกต่างของการพัฒนาผู้นำ กับความเข้าใจเหนือขึ้นไปของทั้งคู่ ความแตกต่างที่ชัดเจนที่ถูกดึงออกมาระหว่างผู้นำ และผู้ตาม ดังนั้น การพัฒนาที่ถุกเน้นตลอดการ อบรมทักษะ และความสามารถของผู้นำแต่ละบุคคล พร้อมทั้งการกำหนดทิศทางความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคล (Lepak & Snell, 1999)

โรเจอร์ กิลล์ (Roger Gill) (2549 : 279) ได้กล่าวถึงการพัฒนาตนเองของผู้นำ ดังนี้



ภาพที่ 2.3 รูปแบบการพัฒนาตนเองที่มีความเชื่อมั่นของภาวะผู้นำ

ผลลัพธ์คือเพิ่มการตระหนักรู้มากขึ้น ตามด้วยเพิ่มการกำกับตนเองขึ้นตามลำดับ ความมั่นใจในตนเอง และการเป็นผู้รู้จักตนเองในฐานะผู้นำ (Edwards et al., 2002:29-34) ภาวะผู้นำ ความเชื่อมั่นของภาวะผู้นำในแบบอย่างการพัฒนาตนเอง ขึ้นตอนนี้ได้แสดงในภาพที่ 2.3 การตระหนักรู้พัฒนาไปจนถึงการทดสอบว่าคนจะตอบสนองต่อสถานการณ์อย่างไร และทำไมคนจึงทำเช่นนั้น การกำกับตนเองด้วยวิธีที่ทำให้เป็นไปได้ ผลของความมั่นใจในตนเองมาจากความรู้ที่คนผู้นั้นได้ จากวิธีทำงานด้วยการเรียนรู้ในสถานการณ์ต่างๆ การเป็นผู้รู้จักตนเองเกิดขึ้นเมื่อผู้นั้นมีจุดแข็งอย่างเต็มที่ ควบคุมผู้ที่มีจุดอ่อน และยื่นหยัดสำหรับคุณค่าของผู้นั้น ท้ายที่สุดผลลัพธ์คือการเคารพต่อตนเอง (ความภาคภูมิใจในตนเอง) ผลก็คือความเชื่อมั่นของภาวะผู้นำบรรลุผลตลอดทุกขั้นตอนที่ยอดเยี่ยมของเขา

จอห์น ซี. แมกซ์เวลล์ (John C. Maxwell จิรายุทธ ประเจิดหล้า ผู้แปล. 2549) ได้อธิบายการเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้นำระดับกลาง ดังนี้ ผู้นำที่ดีในระดับกลาง ย่อมพัฒนาผู้นำในระดับสูงสุดให้ดียิ่งขึ้น ที่ใดก็ตามที่ผู้นำสูงสุดพยายามขัดขวางทุกคนไม่ให้ก้าวหน้า การเป็นผู้นำโดยรวมย่อมไม่มีประสิทธิภาพ เพราะเมื่ออำนาจทั้งหมดอยู่ที่ผู้นำสูงสุด และไม่มีผู้นำระดับกลางคอยช่วยเหลือ ผู้นำระดับสูงจะไม่สามารถทำหน้าที่ผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพมากนัก ผู้นำแบบ 360 องศาที่อยู่ในระดับกลางขององค์กร มีคุณค่าสูงมาก อันที่จริงผู้นำที่ดีไม่ว่าอยู่ระดับใดในองค์กร ก็ตาม ย่อมพัฒนาผู้นำสูงสุดให้ดียิ่งขึ้น และทำให้ทั้งองค์กรดียิ่งขึ้นกว่าเดิมมาก ผู้นำที่ดีช่วยให้คนในทีมงานทำผลงานออกมาอย่างสุดความสามารถ เขากำหนดทิศทาง สร้างแรงบันดาลใจ

ช่วยให้คนในทีมงานทำงานร่วมกันและทำงานประสบความสำเร็จ เรื่องนี้มองเห็นได้ง่ายในวงการกีฬา เมื่อเปลี่ยนครูฝึก เมื่อมีผู้นำคนใหม่ที่ตีเข้ามา ผู้เล่นคนเดิมมักทำผลงานดีกว่าเดิมมาก

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2549 : 105) ได้แนะนำคุณสมบัติการเป็นผู้นำที่ดี ดังนี้ คุณลักษณะของผู้ที่จะเป็นตัวอย่างที่ดี การแสดงตัวอย่างที่ดี เพื่อมุ่งหวังและจุดประกายให้ลูกน้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมหรือมีพฤติกรรมตามแบบฉบับที่หัวหน้าต้องการนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่หัวหน้าควรจะต้องมีลักษณะหรือคุณสมบัติที่สำคัญ ดังต่อไปนี้ คือ ความกล้าที่จะนำ ความมั่นใจการกระทำ ความจริงใจในการแสดงออก ความตั้งใจในการฝึกฝน ความมุ่งมั่นที่จะเปลี่ยนแปลง และความใส่ใจ ในการติดตามผล

นิตย์ สัมมาพันธ์ (2549 : 144) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้นำที่ดีว่า ผู้นำที่ดีสามารถชักนำให้องค์กรเป็นองค์กรที่ดีในช่วงเวลาที่เขายังคงเป็นผู้นำ แต่เมื่อหมดสมัยหรือหมดอายุขัยของเขาแล้ว องค์กรก็อาจจะเสื่อมลงได้

ดังนั้น ผู้นำที่เป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น สามารถพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้า เพราะมีพนักงานที่ได้รับการถ่ายทอดการทำงานหรือแบบอย่างที่ดีของผู้นำ พนักงานได้เห็นตัวอย่างและแนวทางในการปฏิบัติแบบอย่างที่ดี ก็อยากดำเนินชีวิตตามแบบอย่างของผู้นำที่เขาชื่นชอบ เพื่อประสบความสำเร็จตามผู้นำที่ดีนั้น ทำให้องค์กรนั้นมีทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ โดยคุณสมบัติของการเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้นำ ต้องปฏิบัติหน้าที่และมีการประพฤติกกรรมส่วนบุคคลที่ดี จึงจะเป็นที่ยอมรับของหน่วยงานและองค์กร

3.5 ด้านการสร้างจิตวิญญาณให้กับผู้อื่นในการทำงาน

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2549 : 103 - 110) ความฉลาดทางการเป็นผู้นำทางจิตวิญญาณ (Spiritually Intelligent Leadership) ดานฮ์ โซฮาร์ (Danah Zohar) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ที่เราสามารถฟังพอใจได้ ทั้งทางด้านสติปัญญา อารมณ์และจิตวิญญาณ ธุรกิจต้องมุ่งเน้นทุน โดยเปรียบเทียบทุนทั้ง 3 คือ ทุนทางวัตถุ (material capital) ทุนทางสังคม (Social Capital) ทุนทางจิตวิญญาณ (Spiritual Capital) ผู้นำสามารถสร้างทุนทั้ง 3 ประเภทโดยใช้ความฉลาดของตน ได้แก่

1. ความฉลาดทางสติปัญญา (IQ: Intelligence Quotient) เกี่ยวกับเรื่องการคิดอย่างมีเหตุผล เป็นตรรกะ ความฉลาดในการแก้ปัญหา และการมุ่งเน้นการคิดเพื่อสร้างเป้าหมาย เป็นต้น
2. ความฉลาดทางอารมณ์ (EQ: Emotional quotient) ประกอบไปด้วย ความไว้เนื้อเชื่อใจ ความเข้าอกเข้าใจ การตระหนักในตนเอง การควบคุมตนเอง และความสามารถที่จะตอบสนองต่ออารมณ์ของผู้อื่นได้

3. ความฉลาดทางจิตวิญญาณ (SQ : Spiritual Quotient) คือ ความสามารถในการเข้าถึงจุดมุ่งหมายหรือความสำคัญของชีวิต หรือคุณค่าที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้น ทำตามวัตถุประสงค์ของตน และปลูกฝังความสำคัญหรือจุดมุ่งหมาย คุณค่า และจุดประสงค์เหล่านี้ในการดำเนินชีวิตที่ดีขึ้น และสร้างสรรค์มากยิ่งขึ้น สัญญาณของการมีความฉลาดทางจิตวิญญาณสูง คือความสามารถในการคิดนอกกรอบได้ ถ่อมตน และสามารถเข้าถึงพลังงานที่มาจากบางสิ่งที่ไม่เห็นจากสันดานเห็นจากตนเองหรือความสนใจเพียงแค่วันต่อวัน บุคคลตัวอย่างที่ชัดเจนของผู้นำที่มีความฉลาดทางจิตวิญญาณ ที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้อื่นได้ เซอร์ชิลล์ คานธี เนลสัน มันเดลา มาร์ติน ลูเธอร์ แมซีเทเรซ่า (Churchill Gandhi Nelson Mandela Martin Luther King Jr. และ Mother Teresa)

หลักเกณฑ์ที่สำคัญ 12 ประการของ ความฉลาดทางการเป็นผู้นำทางจิตวิญญาณ ของ Zohar 1) การตระหนักในตนเอง (Self-awareness) 2) เป็นไปโดยธรรมชาติ (spontaneity) 3) มีวิสัยทัศน์และใช้คุณค่า (being vision and valued) 4) การดำเนินชีวิตแบบมององค์รวม (Holism) 5) ความเมตตา (compassion) 6) การเฉลิมฉลองของความหลากหลาย (celebration of diversity) 7) ไม่ขึ้นอยู่กับผู้อื่น (field independence) 8) ถ่อมตน (humility) 9) ความชอบที่จะถามคำถามพื้นฐานว่า “ทำไม” (tendency to ask fundamental “why” questions) 10) ความสามารถที่จะสร้างปรับมุมมอง (ability to reframe) 11) การใช้อุปสรรคในเชิงบวก (positive use of adversity) 12) ความรู้สึกต่อหน้าที่ (sense of vocation)

เจฟฟรีย์ เอ.คราเมส (Jeffrey A.Krames ศรชัย จาติกวณิช และ ประสิทธิ์ชัย วีระยุทธวิไล ผู้แปล. 2549 : 150) การปรับค่านิยมให้ตรงกับจิตวิญญาณ โดย แจ็ค เวลช์ ใช้เรื่องค่านิยมของ บริษัท เจนเนอร์รัล อิเลคทริก หรือจีอีให้แตกต่างจากบริษัทอื่น ๆ โดยให้เข้าใจถึงลักษณะพฤติกรรมที่บริษัทต้องการคือ มีใจรักในความเป็นเลิศ และเกลียดระบบราชการ และมีความเชื่อมั่นในตนเองในการเข้าไปสัมพันธ์กับทุก ๆ คน และมีพฤติกรรมในแนวไร้ขอบเขต

ดังนั้น การสร้างจิตวิญญาณให้กับผู้อื่นในการทำงาน คือการปลูกฝังความคิด การกำหนดจุดมุ่งหมาย การปรับทัศนคติ เพื่อให้เปลี่ยนพฤติกรรมการทำงาน ไปสู่การทำงาน ตามที่องค์กรต้องการในทางที่ดีและผลของงานดีขึ้น

3.6 ด้านการทำตัวเป็นเครือข่ายเชื่อมโยงให้กับองค์กร

แม็กซ์ เดอ ฟรี (Max De Pree ศรชัย รัตนกิจตระกูล ผู้แปล. 2551 : 68) ได้กล่าวถึงการเชื่อมโยงองค์กรโดยการสื่อสาร ดังนี้ การถ่ายทอดสื่อสารที่ดี เป็นองค์ประกอบสำคัญของการสอนและการเรียนรู้ เป็นวิธีที่คนใช้ในการเชื่อมช่องว่างอันเกิดจากการเติบโตของบริษัท วิธีที่

คนใช้ในการติดต่อกัน สร้างความไว้วางใจแก่กันและกัน ขอความช่วยเหลือติดตามผลงาน เข้าไปมีส่วนรวมในภาพแห่งอนาคตเดียวกัน และสร้างความกระจำแก่ภาพแห่งความเป็นเจ้าของร่วมกัน

ซามูเอล ซี. เซอร์โต (Samuel C. Certo พิชนี นนทศักดิ์ และสมศรี ศิริไหวประพันธ์ ผู้แปล. 2549 : 200) ได้กล่าวถึงการเชื่อมโยงองค์กรโดยการสื่อสาร ดังนี้ การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์กร (Interpersonal Communication in Organizations) เป็นการติดต่อสื่อสารระหว่างกันภายในองค์กรนั่นเองและรวมตลอดไปถึงการติดต่อสื่อสารกับคนภายนอกที่เรียกว่าเป็นการติดต่อสื่อสารระหว่างองค์กรด้วยการติดต่อสื่อสารขององค์กรนั้นมีความสัมพันธ์โดยตรงกับเป้าหมาย หน้าที่ และโครงสร้างองค์กรประเด็นสำคัญคือ ความสำเร็จขององค์กรส่วนหนึ่งวัดได้จากผลสำเร็จจากการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรนั่นเอง (Visser.2000)

สตีเฟน พี. ร็อบบินส์ (Stephen P. Robbins วิรัช สงวนวงษ์วาน ผู้แปล. 2547) ได้ให้ความหมายของการสื่อสาร ดังนี้ การติดต่อสื่อสาร (Communication) คือการถ่ายโอนและการทำความเข้าใจในความหมาย (Transfer and Understanding of Meaning) ดังนั้นการติดต่อสื่อสารจะประสบความสำเร็จก็ต่อเมื่อสามารถส่งผลต่อความหมายผู้รับเกิดความเข้าใจอย่างถูกต้อง การติดต่อสื่อสารอาจมีลักษณะเป็นการสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal Communication) เป็นเครือข่ายในองค์กรหรือที่เรียกกันโดยทั่วไปว่า การติดต่อสื่อสารขององค์กร (Organizational communication) การติดต่อสื่อสารขององค์กร (Organizational Communication) การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร อาจแบ่งการพิจารณาได้เป็น 2 เรื่องคือ การติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการและที่ไม่เป็นทางการ (Formal and Informal Communication Flow) และเครือข่ายของการติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการและที่ไม่เป็นทางการ

ดังนั้น การทำตัวเป็นเครือข่ายเชื่อมโยงให้กับองค์กร ต้องมีการสื่อสารกันเป็นหลัก ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารทางบุคคล หรือเป็นการสื่อสารทางอิเล็กทรอนิกส์ การสื่อสารเป็นการเชื่อมโยงโดยการนำข่าวสาร การประสานงาน และการเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงาน ให้ความสัมพันธ์กันทั่วทั้งองค์กร ดังนั้นผู้นำจึงต้องให้ความสำคัญกับการสื่อสาร โดยต้องเข้าใจวิธีการสื่อสารด้านต่าง ๆ เพื่อให้ผู้รับสารเข้าใจความหมายได้ถูกต้อง และสามารถนำไปปฏิบัติได้ตรงตามที่ได้รับสารนั้นมา

4. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

4.1 ทฤษฎีหนทางสู่เป้าหมาย (Path-Goal Theory) ของ เฮาส์และมิชเชล (House and Mitchell) เป็นทฤษฎีที่กล่าวถึงผู้นำ ดังนี้ ผู้นำที่ทำงานให้ได้ผลดีจะมีผลต่อความพึงพอใจ และการทำงานของลูกจ้าง โดยทำให้เกิดความพอใจที่ไม่ได้มีการคาดหวังมาก่อนในการปฏิบัติงาน

ของเขา แนวความคิดทฤษฎีหนทางสู่เป้าหมายนำมาสู่การพัฒนาทฤษฎีที่มีความซับซ้อนเกี่ยวกับรูปแบบของภาวะผู้นำได้ 4 แบบด้วยกันคือ

1. ผู้นำแบบบงการ (Directive Leadership) เป็นผู้นำที่มุ่งใช้อำนาจสั่งการผู้ใต้บังคับบัญชาและให้การแนะนำพนักงานว่าจะไรควรจะทำ และบอกกับพนักงานถึงวิธีที่ควรจะทำ มีการสั่งการให้ทำตามตารางการทำงาน และรักษามาตรฐานของการปฏิบัติงาน
2. ผู้นำแบบให้การสนับสนุน (Supportive Leadership) เป็นแบบผู้นำที่เน้นถึงความ เป็นอยู่และความต้องการของพนักงาน และเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เป็นมิตรและความเป็นกันเองแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งยังมีมนุษยธรรมและน้ำใจอันดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างจริงใจ
3. ผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม (Participative Leadership) เป็นผู้นำที่มุ่งเน้นให้ การปรึกษากับพนักงานและค้นหาหรือรวบรวมข้อเสนอแนะก่อนที่จะมีการตัดสินใจ
4. ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ (Achievement-Oriented Leadership) เป็นผู้นำที่เน้น การกระตุ้นพนักงานให้มีการปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับที่สูง โดยการตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย ใส่ใจ ต่องานที่ทีเลิศและแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าปฏิบัติงาน ใ้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายต่าง ๆ ที่ได้กำหนดไว้ได้เป็นอย่างดี

4.2 ทฤษฎีผู้นำที่คำนึงถึงความสัมพันธ์กับผู้อื่น LMX Theory (Leader-Member Exchange) เป็นทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำที่ให้ความสำคัญกับกลุ่มและกับตัวบุคคลโดยตรง เรียกว่าทฤษฎีผู้นำที่คำนึงถึงความสัมพันธ์กับผู้อื่น (Leader-Member Exchange) (LMX Theory) หมายถึงผู้นำที่เน้นการคำนึงถึงกลุ่มเป็นอย่างมากมีความไว้วางใจกันในกลุ่ม มีการสื่อสารที่เปิดเผยจริงใจต่อกัน ไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีความซื่อสัตย์ซึ่งกันและกัน มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ที่เป็นที่น่าพอใจและทำให้ได้ผลงานที่ดี ผู้นำแบบมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Participation in decision making) หมายถึง การที่ผู้นำตัดสินใจโดยยอมให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วย ซึ่งแตกต่างจากผู้นำแบบอัตนนิยมที่ทำการตัดสินใจโดยตัวผู้นำเองแล้วจึงประกาศให้ผู้อื่นทราบหรือผู้นำแบบประชาธิปไตยที่มีการหาข้อมูลรับความคิดเห็นจากผู้อื่นและใช้เสียงส่วนใหญ่ในการตัดสินใจขั้นสุดท้าย ผลที่เกิดขึ้นจากพฤติกรรมผู้นำ (The effects of leader behavior) พฤติกรรมผู้นำมีอิทธิพลต่อทัศนคติและการทำงานของพนักงาน จากการศึกษาพบว่าผู้นำแบบประชาธิปไตยมีผล ทำให้พนักงานมีทัศนคติในทางบวกในขณะที่ผู้นำแบบอัตนนิยมมีผลใน การทำงานที่ได้ผลงานสูง ผู้นำแบบปล่อยปละละเลย (Laissez-faire style) เป็นผู้นำที่ทำการตัดสินใจน้อยมากทำให้เกิดทัศนคติใน ทางลบและผลการทำงานต่ำที่สุด ผู้นำที่คำนึงถึงงาน

และความสัมพันธ์ภาพกับพนักงาน (Performance and maintenance behavior) หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับทั้งการทำงานและความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่นจากการศึกษาแบบของผู้นำของทีมงาน นักวิจัยมหาวิทยาลัยโอไฮโอได้พบว่าพฤติกรรมที่มุ่งรักษาสัมพันธ์ภาพ (Maintenance) หรือที่เรียกว่าผู้นำที่มุ่งคน (Consideration) ทำให้เกิดการร้องทุกข์หรือการลาออกจากงานน้อยกว่า ในทางตรงข้ามผู้นำที่คำนึงถึงงานหรือมุ่งงาน (Performance) หรือที่เรียกว่า (Initiation structure) ทำให้พนักงานร้องทุกข์และมีอัตราการลาออกสูงกว่าผู้นำที่มุ่งคน

จอห์น บราตัน, คีธ กรินท์ และ เดปบรา แอล เนลสัน (John Braton, Keith Grint and Debra L. Nelson 2005 : 177) ได้กล่าวถึง ทฤษฎีผู้นำที่คำนึงถึงความสัมพันธ์กับผู้อื่น (LEADER-MEMBER EXCHANGE THEORY) ดังนี้ ทฤษฎีผู้นำที่คำนึงถึงความสัมพันธ์กับผู้อื่น (LMX theory) คือแนวคิดร่วมสมัยของความเป็นผู้นำที่ค่อยๆ พัฒนาจากทฤษฎีเชิงสถานการณ์ (contingency theories) ที่ถกกันมาจนถึงทุกวันนี้ ให้การยอมรับว่าผู้นำอาจมาจากความสัมพันธ์ที่แตกต่างกันกับผู้ตามที่แตกต่างกัน แนวคิดพื้นฐานเบื้องหลัง LMX นี้คือผู้นำจาก 2 กลุ่มผู้ตามคือ กลุ่มภายใน และกลุ่มภายนอก สมาชิกกลุ่มภายในมีแนวโน้มที่จะมีบุคลิกภาพใกล้เคียงกับเหล่าผู้นำนั้น และโดยทั่วไปแล้วจะมีความรับผิดชอบสูง ได้รับผลตอบแทนมากขึ้น และให้ความใส่ใจมากขึ้น พวกเขาทำงานภายในวงของผู้นำ ผลก็คือ สมาชิกภายในกลุ่มพึงพอใจมากขึ้น มีลาออกลดลง และมีข้อตกลงกับองค์กรที่สูงขึ้น ในทางตรงกันข้ามสมาชิกกลุ่มภายนอกนั้น ทำงานนอกวงในของผู้นำ และได้รับความเอาใจใส่น้อยกว่า และได้รับผลตอบแทน หรือรางวัลน้อยกว่า พวกเขาได้รับการบริหารด้วยกฎ และนโยบายตามธรรมเนียมปฏิบัติ การวิจัย LMX เป็นการสนับสนุน สมาชิกกลุ่มภายในดูเหมือนว่าพฤติกรรมสมาชิกในองค์กรนั้นจะยุ่งอยู่กับงานตลอดเวลา ในขณะที่สมาชิกกลุ่มภายนอกดูเหมือนว่าจะมีพฤติกรรมต่อต้านองค์กร เช่นเดียวกับความตึงเครียดที่ผู้บังคับบัญชาประสบนั้นขึ้นอยู่กับกลุ่มที่พวกเขาอยู่ ความเครียดของสมาชิกกลุ่มภายในนั้น มาจากสิ่งที่คุณเขารับผิดชอบต่อเพิ่มมากขึ้นนั้นมาจากผู้นำ ในขณะที่ความเครียดของสมาชิกกลุ่มภายนอกนั้น เป็นผลมาจากการที่ไม่ได้รับการสื่อสารจากเครือข่าย ผู้บริหารควรตระหนักถึงการรับรู้ของพนักงานทั้งประเภท “ใน” และ “นอก” พนักงานบางคนมักได้รับความไว้วางใจ ในขณะที่บุคคลอื่นๆ ได้รับการตัดสินใจอย่างผิวเผิน จากบรรทัดฐานของการเลือกปฏิบัติที่ชัดเจนในสถานที่ทำงาน เป็นการเลือกปฏิบัติแบบไม่ค้อยู่รู้สึกตัว และเป็นหน้าที่ของผู้บริหารในการแก้ไขต่ออคติ

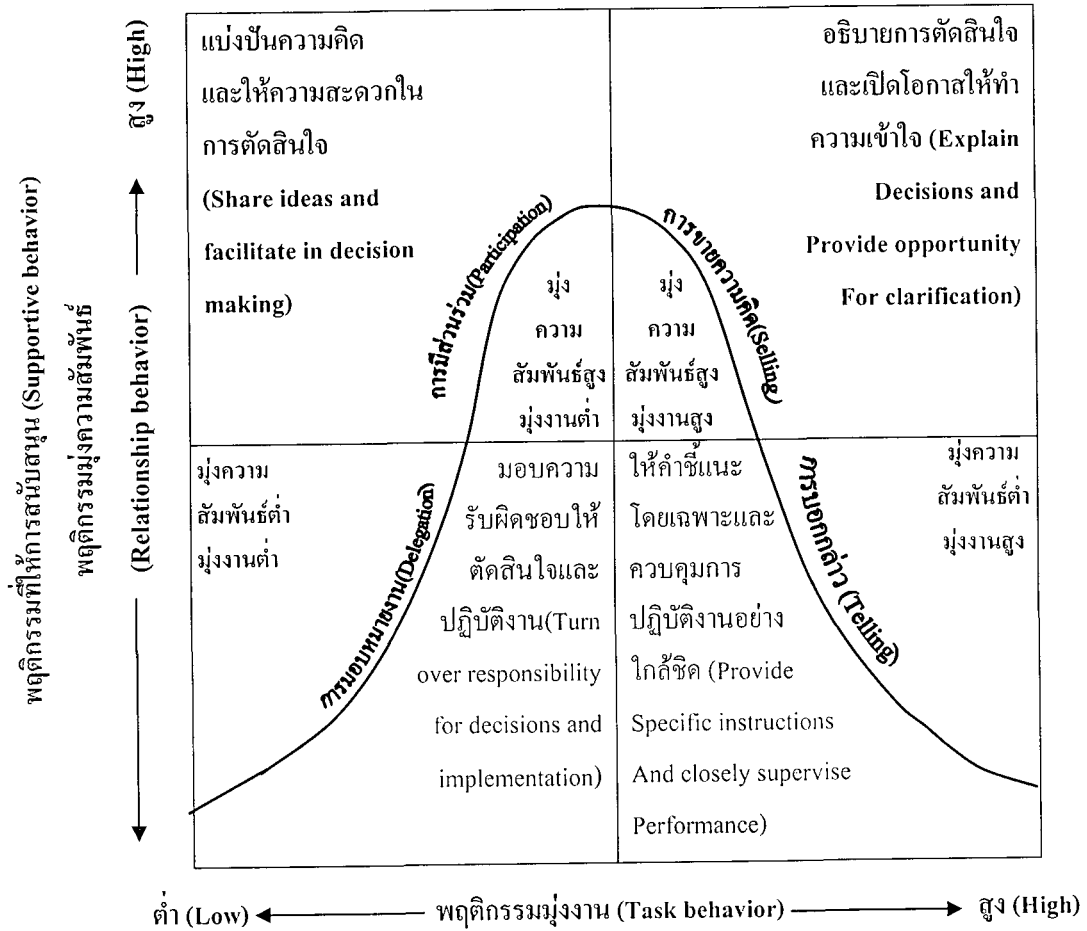
4.3 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ ของ เฮอร์ซีและบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard)

Hersey&Blanchard เป็นผู้พัฒนาทฤษฎีนี้ขึ้น ในระยะแรกเรียกว่า ทฤษฎีวงจรชีวิตของภาวะผู้นำ (Life-cycle theory of leadership) โดยได้แบ่งพฤติกรรมออกเป็นสองมิติคือ

1. พฤติกรรมมุ่งงาน (Task behavior) หมายถึง พฤติกรรมที่เป็นลักษณะเฉพาะของผู้นำ หน้าที่ของส่วนตัวบุคคลหรือของกลุ่ม กิจกรรมและความรับผิดชอบต่อเป้าหมายที่ได้วางไว้ การจัดการองค์กร การจัดการเวลา การอำนวยความสะดวกและการควบคุม

2. พฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ (Relationship behavior) หมายถึง พฤติกรรมการติดต่อสื่อสารของผู้นำ เช่น การฟัง การให้การสนับสนุน การส่งเสริมให้มีการปฏิบัติต่อกัน การจัดเตรียมข้อมูลป้อนกลับ และการสนับสนุนส่วนบุคคลและกลุ่ม ซึ่งผู้นำจะใช้การติดต่อสื่อสารแบบสองทางหรือมากกว่า พฤติกรรมใดจะเหมาะสมกับสถานการณ์ใดพิจารณาจากความพร้อม (readiness) ของผู้ใต้บังคับบัญชาใน 2 ด้านคือ ด้านความสามารถ (ability) จากความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่จำเป็นสำหรับงาน และด้านความเต็มใจ (willingness) ที่จะทำให้งานสำเร็จ จากความเชื่อมั่น ความมีพันธะผูกพัน และแรงจูงใจที่จะทำงานนั้น ความพร้อมเหล่านี้จะแบ่งได้ 4 ระดับที่ต่อเนื่องกัน คือ ระดับต่ำ (R1) ระดับต่ำถึงปานกลาง (R2) ระดับปานกลางถึงสูง (R3) และระดับสูง (R4) ในแต่ละระดับมีเส้นโค้งตัดผ่าน ซึ่งจะชี้ให้เห็นว่า พฤติกรรมใดจะเหมาะสมกับความพร้อมระดับใด เป็นภาวะผู้นำ 4 รูปแบบดังนี้ แบบกำกับ (telling) ต้องกำหนดสิ่งที่จะทำและวิธีการดำเนินงานให้ กำกับและควบคุมอย่างใกล้ชิด ใช้ในสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพร้อมต่ำ ไม่มีความสามารถและไม่เต็มใจ หรือจะมีความเสี่ยงเกินไปถ้าให้รับผิดชอบงานนั้น แบบขายความคิด (selling) อธิบายถึงสิ่งที่จะทำและให้โอกาสในการทำความเข้าใจในงานที่จะทำนั้น ใช้ในสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความสามารถ แต่มีความเต็มใจหรือมีความมั่นใจที่จะทำงานนั้น แบบมีส่วนร่วม (participating) เน้นการติดต่อสื่อสารสองทางและความร่วมมือ ใช้ในสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสามารถที่จะรับผิดชอบงานแต่ไม่มีความเต็มใจหรือมีความเสี่ยงเกินไปที่จะให้ทำงานนั้น แบบมอบอำนาจ (delegating) ให้ความสำคัญอิสระในการทำงานมาก ใช้กับสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถ และมีความเต็มใจหรือความมั่นใจที่จะทำงานนั้น

พฤติกรรมของผู้นำ (Leader behavior)



ความพร้อมของผู้ตาม (Follower readiness)

มีวุฒิภาวะ (Mature)	สูง (High)	ปานกลาง (Moderate)		ต่ำ (Low)	ไม่มีวุฒิภาวะ (Immature)
	R4	R3	R2	R1	
	มีความสามารถและมีความเต็มใจหรือมีความมั่นใจ	มีความสามารถแต่ไม่มีความเต็มใจหรือไม่มั่นใจ	ไม่มีความสามารถแต่มีความเต็มใจหรือมีความมั่นใจ	ไม่มีความสามารถและไม่มีความเต็มใจหรือไม่มั่นใจ	
	มุ่งผู้ตาม (Follower directed)		มุ่งผู้นำ (Leader directed)		

ภาพที่ 2.4 แสดงทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของ Hersey – Blanchard

4.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ ของ วีรูม ยेटตัน และจาโก (Vroom Yetton and Jago) โมเดลของ Vroom-Yetton-Jago (The model of Vroom, Yetton and Jago) เป็นแบบจำลองการตัดสินใจซึ่งพยายามกำหนดวิธีที่ผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจในสถานการณ์ที่กำหนด ผู้นำจะวิเคราะห์ปัจจัยสถานการณ์เพื่อตัดสินใจว่ารูปแบบของการตัดสินใจแบบใดมีประสิทธิภาพผลมากที่สุด ซึ่งมีปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ ดังนี้

1. คุณภาพของการตัดสินใจ (Decision quality) เป็นลักษณะการตัดสินใจที่มีวัตถุประสงค์ที่ทำให้เกิดผลดีต่อการปฏิบัติงานของบุคคลและกลุ่ม เพราะการตัดสินใจที่มีคุณภาพสูงจะขึ้นอยู่กับทางเลือกทางเลือกในการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะต้องมีข้อมูลและมีความตั้งใจของสมาชิกของกลุ่มที่จะร่วมมือกับผู้นำในการตัดสินใจที่ดีด้วย

2. การยอมรับการตัดสินใจ (Decision acceptance) เป็นความผูกพันของสมาชิกของกลุ่มเพื่อการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ และจะเกี่ยวข้องกับความน่าจะเป็นที่พนักงานจะยอมรับการตัดสินใจ และยอมรับการปฏิบัติการ พนักงานโดยทั่วไปจะยอมรับการตัดสินใจ ถ้าเขาอยู่ในสภาพเตรียมพร้อมกับกระบวนการตัดสินใจ

3. การมุ่งความสำคัญที่การพัฒนาพนักงาน (Concern for employee development) เป็นความสนใจของผู้บริหารที่จะช่วยปรับปรุงเทคนิคและทักษะการตัดสินใจของพนักงาน และการให้คำแนะนำเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจ ถือเป็นโอกาสพนักงานได้เรียนรู้ทักษะใหม่ๆ ซึ่งจะช่วยให้เกิดความเชี่ยวชาญในกระบวนการตัดสินใจ

4. การมุ่งความสำคัญที่เวลา (Concern for time) เป็นการมุ่งเวลาที่สมาชิกของกลุ่ม ซึ่งจะสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของการตัดสินใจของผู้นำอย่างมาก เพราะการตัดสินใจของผู้นำจะอยู่ในความสนใจของสมาชิกของกลุ่ม

โมเดล Vroom-Jetton-Jago เป็นโมเดลที่นำมาประยุกต์ใช้ได้มาก ซึ่งจะบอกผู้นำได้อย่างชัดเจนถึงจำนวนของการมีส่วนร่วมที่ถูกต้องซึ่งลูกน้องใช้ในการตัดสินใจที่เฉพาะ วิธีนี้จะช่วยให้ผู้นำสามารถวัดจำนวนที่เหมาะสมของลูกน้องในการมีส่วนร่วม ซึ่งมีส่วนประกอบสำคัญ 3 ประการ คือ

1. รูปแบบการมีส่วนร่วมของผู้นำ (Leader participation styles) โมเดลนี้จะเกี่ยวข้องกับระดับของผู้นำที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเป็น 5 ระดับ โดยมีการแบ่งช่วงจากเผด็จการจนถึงประชาธิปไตย ดังนี้ (1) รูปแบบเผด็จการจะแทนด้วย AI และ AII (2) รูปแบบการให้คำปรึกษาแทนด้วย CI และ CII (3) การตัดสินใจด้วยกลุ่มจะแทนด้วย GII ผู้นำควรเลือกรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งสถานการณ์ ถ้าสถานการณ์รับประกันว่าผู้นำสามารถตัดสินใจตามลำพังก็จะมีรูปแบบการตัดสินใจเผด็จการ I (AI) หรือถ้าสถานการณ์บ่งบอกว่าต้องแบ่งปันปัญหาและการตัดสินใจให้กับลูกน้องแต่

ละคนก็จะมีรูปแบบการตัดสินใจเป็นให้คำปรึกษา I (CI) หรือยอมให้กลุ่มทำการตัดสินใจจะเป็นผู้นำแบบกลุ่ม II (GI)

รูปแบบของการตัดสินใจ (Decision-making style)	รายละเอียด (Description)
<p>มีความเป็นเผด็จการสูง</p> <p style="text-align: center;">↑</p> <p>1. ผู้นำแบบเผด็จการ AI [Autocratic I (AI)]</p> <p>2. ผู้นำแบบเผด็จการ AII [Autocratic I (AII)]</p> <p>3. ผู้นำแบบให้คำปรึกษา CI [Consultative I (CI)]</p> <p>4. ผู้นำแบบให้คำปรึกษา CII [Consultative I (CII)]</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>มีความเป็นประชาธิปไตยสูง</p>	<p>ผู้นำจะแก้ปัญหาตามลำพังด้วยการใช้ข้อมูลที่มีอยู่</p> <p>ผู้นำได้รับข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้บังคับบัญชา(สมาชิกของกลุ่ม)แล้วทำการตัดสินใจตามลำพัง สมาชิกของกลุ่มอาจได้รับข้อมูลหรือไม่ก็ได้</p> <p>ผู้นำจะแบ่งงานให้กับสมาชิกของกลุ่มเป็นรายบุคคล จะมีการขอข้อมูลและประเมินผล สมาชิกของกลุ่มไม่ต้องรวมกลุ่มเพื่อประชุมกัน ผู้นำจะตัดสินใจตามลำพัง</p> <p>ผู้นำมีส่วนร่วมในปัญหากับสมาชิกกลุ่ม มีการรวบรวมความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ แต่ทำการตัดสินใจตามลำพัง</p> <p>ผู้นำมีการประชุมกับกลุ่มเพื่ออภิปรายปัญหา โดยผู้นำจะเป็นผู้กำหนดทิศทางในการอภิปราย แต่ไม่ได้แสดงออกถึงความตั้งใจของคนแล้วให้กลุ่มเป็นตัดสินใจครั้งสุดท้าย</p>

ภาพที่ 2.5 รูปแบบการตัดสินใจในโมเดลการตัดสินใจ

(Decision-making styles in the Normative Decision Model) (ปรับปรุงจาก Daft 1999 : 109)

2. การตั้งคำถามเพื่อวิเคราะห์ปัญหา (Diagnostic questions) เป็นการตั้งคำถาม เพื่อหาสาเหตุของปัญหาว่าผู้นำตัดสินใจอย่างไรในภาวะผู้นำ 5 รูปแบบ ระดับที่เหมาะสมของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะขึ้นอยู่กับคำตอบคำถามที่เป็นสาเหตุ คำถามเหล่านี้จะเกี่ยวข้องกับความต้องการ ระดับคุณภาพของการตัดสินใจ และความสำคัญของการที่ลูกน้องผูกพันกับการตัดสินใจ Vroom และ Jago ได้สร้างโมเดลคำถามขึ้นมาให้ตอบโดยใช้สเกล 5 ช่อง คือ QR CR LI ST และ CP ผลของคำตอบจะแสดงในรูปที่ 2.6 ซึ่งจะแสดงให้เห็นรูปแบบของภาวะผู้นำแบบต่างๆ โดย Vroom และ Jago ได้พัฒนาโปรแกรมคอมพิวเตอร์นี้ขึ้นมาเพื่อสร้างโมเดลใหม่ที่ซับซ้อน ที่ผู้บริหารจะสามารถใช้เป็นทางเลือกในการตัดสินใจ (Decision trees) เพื่อเลือกรูปแบบ

ของผู้นำ ซึ่ง โมเดลนี้สามารถช่วยให้ผู้บริหารเลือกรูปแบบของผู้นำแบบต่างๆ ได้เหมาะสมกับสถานการณ์ โดยพิจารณาจากประเด็นและคำถามต่อไปนี้ (ดูรูปที่ 2.6 ประกอบ)

2.1 คำถามด้านความต้องการด้านคุณภาพ [Quality Requirement (QR)] : คุณภาพมีความสำคัญในการตัดสินใจอย่างไร ถ้าต้องการคุณภาพการตัดสินใจระดับสูง สำหรับผลการปฏิบัติงานของกลุ่ม ผู้นำควรต้องกระตือรือร้นเข้าร่วมการตัดสินใจ

2.2 คำถามด้านความต้องการความผูกพัน [Commitment Requirement (CR)] : ลูกน้องมีความสำคัญต่อการตัดสินใจอย่างไร ถ้าต้องการให้ความสำคัญต่อการที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผู้นำควรมีส่วนร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาในกระบวนการตัดสินใจ

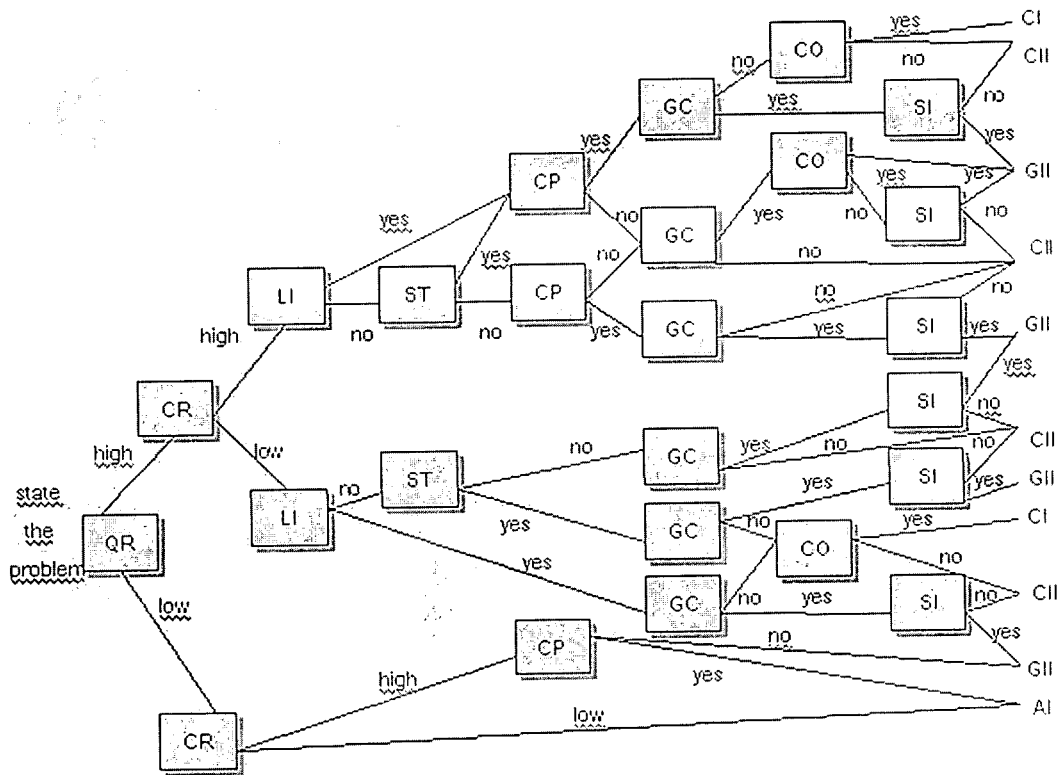
2.3 คำถามเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารของผู้นำ [Leader's Information (LI)] : มีข้อมูลเพียงพอต่อการตัดสินใจอย่างมีคุณภาพหรือไม่ ถ้าผู้นำไม่มีข้อมูลที่เพียงพอในการตัดสินใจ ดังนั้นผู้นำควรให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการหาข้อมูลนั้น

2.4 คำถามที่เป็นโครงสร้างของปัญหา [Problem Structure (ST)] : ปัญหาการตัดสินใจมีโครงสร้างที่ดีหรือไม่ ถ้าคำถามกำกวมและมีโครงสร้างที่ไม่ดี ผู้นำจะต้องการมีส่วนร่วมกับลูกน้อง เพื่อทำปัญหาให้ชัดเจน กำหนดวิธีการแก้ปัญหาที่เป็นไปได้

2.5 คำถามที่เกี่ยวกับความเป็นไปได้ของการให้ลูกน้องมีส่วนเกี่ยวข้อง [Commitment Probability (CP)] : ถ้าผู้นำตัดสินใจด้วยตัวเอง มีเหตุผลเพียงพอที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วยหรือไม่ ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้นำทุกครั้ง ก็จะทำให้การมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจมีความสำคัญน้อยลง

2.6 คำถามที่เกี่ยวกับการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน [Goal Congruence (GC)] : ลูกน้องมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้หรือไม่ ถ้าลูกน้องไม่มีส่วนร่วมในเป้าหมายขององค์กร ผู้นำก็ไม่ควรให้กลุ่มตัดสินใจโดยลำพัง

2.7 คำถามที่เกี่ยวกับความขัดแย้งของลูกน้อง [Subordinate conflict (CO)] : ความขัดแย้งระหว่างลูกน้องมีผลกระทบต่อการทำงานที่พึงพอใจหรือไม่ ถ้ามีข้อขัดแย้งระหว่างลูกน้องเกิดขึ้น ผู้นำสามารถแก้ปัญหาโดยการยอมให้ลูกน้องมีส่วนร่วมและอภิปรายปัญหา



ภาพที่ 2.6 แสดงรูปแบบการตัดสินใจของ Vroom –Yetton-Jago
 (ปรับปรุงจาก Bartol & others 1998 หน้า 539)

2.8 คำถามที่เกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารของลูกน้อง [Subordinate Information (SI)] :

ลูกน้องมีข้อมูลข่าวสารเพียงพอต่อการตัดสินใจที่มีคุณภาพสูงหรือไม่ ถ้าลูกน้องมีข้อมูลที่ดีแล้ว มีความรับผิดชอบมากขึ้นสำหรับการตัดสินใจ ก็สามารถกระจายความรับผิดชอบให้ลูกน้องตัดสินใจได้

3. การเลือกรูปแบบของการตัดสินใจ (Selecting a decision style) ผังของ

การตัดสินใจ (Decision tree) จะทำให้ผู้นำยอมรับรูปแบบการมีส่วนร่วมด้วยการตอบคำถามตามลำดับ ผู้นำจะเริ่มพิจารณาจากด้านซ้ายมือของผัง (ดูรูปที่ 2.6 ประกอบ) ด้วยคำถามความต้องการด้านคุณภาพ (QR) : คุณภาพด้านเทคนิคมีความสำคัญอย่างไร ถ้าตอบว่าสูง (High) ผู้นำก็ถามคำถามต่อไปเกี่ยวกับความต้องการความผูกพัน (CR) : ความผูกพันของลูกน้องที่มีต่อการตัดสินใจมีความสำคัญอย่างไร ถ้าตอบว่า สูง ก็ถามคำถามต่อไปเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารของหัวหน้า (LI) : ผู้นำมีข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นเพียงพอสำหรับการตัดสินใจที่มีคุณภาพสูงหรือไม่ ถ้าตอบว่าใช่ ถามคำถามต่อไปเกี่ยวกับความเป็นไปได้ของข้อผูกพัน (CP) เพราะว่าคำถามเกี่ยวกับ

โครงสร้าง (ST) ไม่สัมพันธ์กันถ้าผู้นำมีข้อมูลข่าวสารเพียงพอที่จะทำการตัดสินใจระดับสูง ผู้นำสามารถเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็วที่จะใช้โมเดลง่ายๆ ในการปรับรูปแบบ เพื่อให้เหมาะสมกับปัญหาและสถานการณ์ของการตัดสินใจ

ฝั่งของการตัดสินใจนี้จะมีการยอมรับและใช้กันมาก Vroom และ Jago กล่าวว่า การใช้รูปแบบเผด็จการจะทำให้ประหยัดเวลา เพราะจะไม่ทำให้ลดคุณภาพและการยอมรับด้านการตัดสินใจ อย่างไรก็ตามในที่ทำงานทุกวันนี้พนักงานมีความต้องการที่จะมีส่วนร่วมมากขึ้น ผู้นำควรพยายามมีส่วนร่วมกับลูกน้อง ในการตัดสินใจให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

ฝั่งของการตัดสินใจได้มีการวิเคราะห์ว่ามีความสมบูรณ์น้อยลง แต่มีประโยชน์สำหรับผู้ตัดสินใจ จึงทำให้มีการวิจัยเพื่อสนับสนุนการนำมาใช้เพิ่มมากขึ้น ผู้นำจะสามารถตัดสินใจที่มีคุณภาพสูงขึ้นเมื่อทำตามโมเดลดังกล่าว

4.5 ทฤษฎีว่าด้วยภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของ แบบส (Bass' theory of transformational leadership) Bass ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปว่าเป็นผู้นำที่มีผลกระทบต่อผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้ใต้บังคับบัญชาจะให้ความไว้วางใจ การยกย่องชมเชย ความจงรักภักดี และให้ความนับถือในตัวของผู้หน้านั้น ผู้นำสามารถเปลี่ยนแปลงผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ดังนี้

- (1) ทำให้พวกเขามองเห็นความสำคัญและคุณค่าของผลการปฏิบัติงาน
- (2) ชี้นำให้เกิดสนใจในผลประโยชน์ที่ตนเองได้รับจากองค์กร หรือจากทีม
- (3) ทำการกระตุ้นให้เกิดความต้องการในระดับสูง

ทฤษฎีของ Bass ได้แบ่งภาวะผู้นำเป็น 3 ประเภท คือ

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรหรือสังคม

2. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตาม ขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงตามสถานการณ์ผู้นำจูงใจผู้ตาม ให้ปฏิบัติงานระดับที่คาดหวังไว้ ผู้นำช่วยให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมาย ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานตามบทบาทและเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ที่กำหนด ซึ่งผู้นำจะต้องรู้ถึงสิ่งที่ผู้ตามจะต้องปฏิบัติ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ ผู้นำจูงใจ

โดยเชื่อมโยงความต้องการและรางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมาย รางวัลส่วนใหญ่เป็นรางวัลภายนอก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจในบทบาท รวมทั้งผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม ผู้นำจะรับรู้ว่าคุณตามต้องทำอะไร เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมาย ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามระบุเป้าหมาย และเข้าใจว่าความต้องการหรือรางวัลที่พวกเขาต้องการจะเชื่อมโยงกับความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างไร

3. ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire Leadership) หรือเรียกว่าไม่มีภาวะผู้นำ เป็นภาวะผู้นำที่เลื่อยชาไม่ตื่นตัว และเป็นภาวะผู้นำที่ตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายแสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำแบบ Nontransaction (ภาวะผู้นำแบบไม่แลกเปลี่ยน)

4.6 ทฤษฎีภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (The Michigan leadership studies)

ทฤษฎีภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน(The Michigan leadership studies) เป็นการศึกษาเกี่ยวกับภาวะพฤติกรรมผู้นำที่จัดทำโดยมหาวิทยาลัยมิชิแกน ซึ่งเกิดขึ้นในเวลาใกล้เคียงกับการศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ ขอบเขตการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกนก็เพื่อพิสูจน์ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ ขบวนการของกลุ่มและการวัดการทำงานของกลุ่ม ต่อมาได้มีการศึกษาเพิ่มเติมในแขนงของผู้นำในรูปแบบต่างๆ ทำการเปรียบเทียบความมีประสิทธิภาพของผู้บริหาร ซึ่งทำให้เกิดผลประโยชน์ที่แตกต่างกันในพฤติกรรมของการจัดการ ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

1. พฤติกรรมการมุ่งความสำคัญที่งาน (Task-oriented behavior) เป็นผู้นำซึ่งมุ่งความสำคัญที่ว่าด้วยความสำเร็จของงาน ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลนั้นจะเห็นคุณค่าของเวลา และไม่พยายามทำงานประเภทเดียวกันกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลซึ่งมุ่งที่การทำงานต่าง ๆ เช่น การวางแผน การกำหนดตารางเวลาการปฏิบัติงาน การประสานงาน ในกิจกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา การจัดหาวัตถุดิบที่จำเป็น การจัดหาเครื่องมือ และ การให้ความช่วยเหลือทางด้านเทคนิคต่าง ๆ รู้จักให้แนวทางในการกำหนดเป้าหมายการทำงาน พฤติกรรมการปรับตัวให้เข้ากับงานนี้นับว่าเป็นการค้นพบที่สำคัญตามทฤษฎีของมหาวิทยาลัยมิชิแกนที่ได้ศึกษาเอาไว้ คำว่ามุ่งงานหมายถึง พฤติกรรม ทักษะ หรือการมุ่งทักษะมากกว่างานที่ปฏิบัติ งานทั้งหมดจะสัมพันธ์กับกิจกรรมซึ่งจะรวมถึง โครงสร้างแบบผู้นำที่คำนึงถึงตนเองเป็นหลักด้วย (Initiation structure)

การจำแนกผู้นำเป็นลักษณะการมุ่งงานและการมุ่งความสัมพันธ์เป็นสิ่งที่มิใช่ประโยชน์ เพราะจะเป็นเหมือนกรอบในการที่จะทำให้เข้าใจทัศนคติ พฤติกรรม และการปฏิบัติเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ทักษะและพฤติกรรมการมุ่งงาน (Task-related attitudes and behaviors) ของผู้นำที่มีประสิทธิผลสามารถแสดง ดังรูปที่ 2.7 โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ความสามารถในการปรับตัวต่อสถานการณ์	2. การกำหนดทิศทาง
3. มาตรฐานการปฏิบัติงานระดับสูง	4. การกล้าเสี่ยงและการปฏิบัติงานแบบมองโลกในแง่ที่ไม่ดีไว้ก่อน
5. ความสามารถในการตีความสถานการณ์ (เงื่อนไข)	6. การมุ่งที่การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้ายิ่งมาก
7. การปฏิบัติงานที่มั่นคง (สม่ำเสมอ)	

ภาพที่ 2.7 แสดงทัศนคติและพฤติกรรมภาวะผู้นำซึ่งมุ่งทำงาน

(Task-relate leadership attitude and behaviors) (DuBrin, 1998:86)

1.1 ความสามารถในการปรับตัวต่อสถานการณ์ (Adaptability to the situation) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะมีความสามารถในการปรับคนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี สำหรับผู้นำที่มีการตอบสนองด้านจิตวิทยากับสมาชิกของกลุ่มที่ยังไม่มีวุฒิภาวะจะต้องแนะนำดูแลอย่างใกล้ชิด แต่ถ้าสมาชิกของกลุ่มมีวุฒิภาวะและพึ่งพาตนเองได้ การตรวจตราดูแลก็จะน้อยลง ผู้นำที่มีการปรับตัวที่ดีจะเลือกโครงสร้างองค์กรที่ดีที่สุดและเหมาะสมที่สุดกับความต้องการตามสถานการณ์ ความสามารถในการกำหนดขนาดของบุคคลและสถานการณ์ การปรับยุทธวิธีจะขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของผู้นำที่สำคัญ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงสติปัญญาของผู้นำในการรับรู้ต่อสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง ความสามารถในการปรับตัวจึงเป็นพฤติกรรมของภาวะผู้นำ ซึ่งรวมถึงความตั้งใจที่มีต่อทั้งงานและการสร้างความสัมพันธ์

1.2 การกำหนดทิศทาง (Direction Setting) หน้าที่ของภาวะผู้นำที่สำคัญ คือ การสร้างสรรค์ด้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้นำต้องกำหนดทิศทางในการเปลี่ยนแปลง โดยจะต้องมีการวางแผนและออกแบบเพื่อสร้างผลลัพธ์ที่เป็นลำดับขั้นตอน ซึ่งมีความหมายมากกว่าการเปลี่ยนแปลงอย่างธรรมดา ดังนั้นการกำหนดทิศทาง จึงเป็นสิ่งที่สามารถพิสูจน์ความสามารถในด้านต่าง ๆ ของภาวะผู้นำได้มากขึ้น

1.3 มาตรฐานการปฏิบัติงานระดับสูง (High performance standards) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะมีการสร้างสมาชิกของกลุ่มที่มุ่งให้ผลการปฏิบัติงานในระดับสูง การกำหนดมาตรฐานที่สูง จะทำให้หัวหน้างานมีการคาดหวังว่า พนักงานจะมีการเพิ่มผลผลิต และมีแนวโน้ม

ที่จะมีผลผลิตที่สูงขึ้น เมื่อผู้นำการบริหารเชื่อมั่นว่าสมาชิกของกลุ่มจะบรรลุผลสำเร็จ ผู้นำจะสื่อสารความเชื่อนี้สู่พนักงานโดยไม่คำนึงถึงว่าพนักงานจะทำเช่นนั้นได้หรือไม่

1.4 การกล้าเสี่ยงและการปฏิบัติงานแบบมองโลกในแง่ที่ไม่ดีไว้ก่อน (Risk taking and bias for action) ผู้นำต้องมีความกล้าที่จะเผชิญความเสี่ยงและต้องมองโลกในแง่ที่ไม่ดี คือ คิดว่าสิ่งที่มีอยู่นั้นไม่ดีจึงต้องมีการพัฒนาสิ่งที่ไม่ดีนั้นให้ดีขึ้น ซึ่งถือว่าเป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่ใช้ในการทำงานเพื่อความสำเร็จขององค์กร การใช้วิธีนี้มีความสัมพันธ์กับความเสี่ยง การปฏิบัติงานแบบมองโลกในแง่ที่ไม่ดีไว้ก่อนเป็นพฤติกรรมที่สำคัญของผู้นำเพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องกล้าเสี่ยงและมีความตั้งใจที่จะตัดสินใจเสี่ยงด้วย

1.5 ความสามารถในการตีความสถานการณ์ (เงื่อนไข) (Ability to interpret conditions) ผู้นำจะสามารถกำหนดสถานการณ์ (เงื่อนไข) โดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อม ซึ่งจะมีการปฏิบัติ 5 ประการ ดังนี้ (1) หาข้อมูลข่าวสารจากแหล่งต่าง ๆ ให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ (2) การรู้วิธีทำงานของตนเองเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ขององค์กร (3) วิเคราะห์ว่าสมาชิกของกลุ่มทำงานร่วมกันอย่างไร (4) รู้ขีดความสามารถของตนเอง (5) มีการจูงใจ

1.6 มีการป้อนกลับข้อมูลอยู่เสมอ (Frequent feedback) เป็นการให้สมาชิกของกลุ่มมีการป้อนกลับข้อมูลอยู่เสมอจากผลการปฏิบัติงาน กิจกรรมนี้จึงเป็นพฤติกรรมของภาวะผู้นำที่จำเป็นสูงสุด ผู้นำจะไม่มีอิทธิพลต่อการกระทำของสมาชิกของกลุ่มถ้าปราศจากการป้อนกลับผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสม การป้อนกลับมีลักษณะ 2 ประการคือ (1) สมาชิกของกลุ่มจะได้รับข้อมูลว่าเขาทำงานดีหรือไม่อย่างไร เพื่อให้ได้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น (2) การป้อนกลับที่เป็นบวกจะเป็นเครื่องเสริมแรงให้แก่สมาชิกของกลุ่มสามารถปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ให้ได้ผลที่พอใจได้อย่างรวดเร็ว

1.7 การปฏิบัติงานที่มั่นคง (สม่ำเสมอ) (Stability of performance) ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะเป็นผู้ปฏิบัติงานด้วยอารมณ์ที่มั่นคง (มีความสม่ำเสมอ) แม้ในสถานการณ์ไม่แน่นอน ด้วยการสร้างผลงานที่มีประสิทธิผลและสามารถช่วยสมาชิกทีมให้ทำงานในสถานการณ์เหล่านั้นได้ トラบโคที่ผู้นำของพวกเขายังคงมีความสงบเยือกเย็น ขณะเดียวกันสมาชิกของกลุ่มแน่ใจว่าสิ่งต่าง ๆ เป็นที่พอใจและเกิดความมั่นคงก็จะช่วยให้ผู้นำการบริหารสามารถปฏิบัติงานได้อย่างสงบในสถานการณ์ที่มีแรงกดดันได้เช่นเดียวกัน

1.8 การมุ่งที่การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าอย่างมาก (Strong customer orientation) ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะสนใจและรับฟังข้อร้องเรียนของลูกค้าเกี่ยวกับการบริหารที่ไม่ดี หรือมีปัญหา แล้วทำการแก้ไขปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงภายในเพื่อทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ ซึ่งจะเพิ่มประสิทธิผลให้กับองค์กร

2. พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์กับพนักงาน (Relationship - oriented behavior) เป็นผู้นำที่ให้ความสนใจกับคน (มุ่งความสัมพันธ์อันดีกับบุคคล) จะเห็นได้ว่าประสิทธิภาพของผู้บริหารแต่ละรายจะต้องขึ้นอยู่กับคำนิยามถึงผู้อื่นด้วย โดยการให้การสนับสนุน และการให้ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา รูปแบบของพฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ เนื่องจากเป็นพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นถึงความไว้วางใจ ความมั่นใจ การแสดงความเป็นมิตร การให้ความสนใจเพื่อที่จะให้เข้าใจถึงปัญหาและการช่วยพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความก้าวหน้าในอาชีพการงาน ให้คำแนะนำที่ดีในการทำงาน สร้างความพึงพอใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ได้รับการยกย่องนับถือจากผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาที่ดีควรตั้งเป้าหมาย และให้แนวทางในการทำงานที่ถูกต้อง เพื่อให้การทำงานนั้นเป็นไปตามเป้าหมาย และบรรลุวัตถุประสงค์ จึงจะถือว่าเป็นลักษณะของผู้นำที่ดี

ภาวะผู้นำจะรวมถึงการมีอิทธิพลต่อผู้อื่น ดังนั้นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลจำนวนมาก จึงมีทัศนคติ พฤติกรรมและการปฏิบัติที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal relationships) ดังรูปที่ 2.8 โดยมีรายละเอียด ดังนี้

2.1 การมุ่งที่บุคคล (Alignment of people) เป็นการมุ่งให้บุคคลมีความสัมพันธ์กัน โดยเป็นการมุ่งที่การสื่อสาร ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องพูดคุยกับบุคคล (แทนที่จะมุ่งที่ความต้องการในการจัดองค์กรและเป้าหมายขององค์กร) การมุ่งที่บุคคลจะรวมถึงผู้มีผลประโยชน์ของบริษัทที่แตกต่างกันจำนวนมาก ซึ่งได้แก่ลูกน้อง ผู้บริหาร กลุ่มเพื่อน และลูกค้า บุคคลเหล่านี้สามารถช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานในการสร้างวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของบริษัทได้

2.2 การระดมพล (Mobilization) เป็นการรวมกลุ่มระหว่างบุคคลด้วยทักษะด้านความคิดที่แตกต่างกันและประโยชน์ที่จะได้รับจากการทำงานร่วมกันในกลุ่ม เมื่อมีการมุ่งที่บุคคลเกิดขึ้น จะทำให้เกิดการรวมกลุ่มมากขึ้น ซึ่งจะทำให้การทำงานของกลุ่มราบรื่นยิ่งขึ้น การปฏิบัติ การในการรวมกลุ่มจะรวมถึงสิ่งต่อไปนี้ (1) การติดต่อสื่อสารด้วยความชัดเจน (2) การคำนึงถึงความรู้สึกนึกคิดของบุคคล (3) การแสดงความเอาใจใส่แก่สมาชิกของทีม (4) การแสดงถึงความมั่นใจในความสามารถของผู้อื่น (5) การยอมให้บุคคลรู้ถึงวิธีการที่สมาชิกของทีมจะมีความก้าวหน้าต่อเป้าหมายของกลุ่ม

2.3 สร้างความร่วมมือหรือการตกลงร่วมกัน (Concert building) เป็นแนวคิดใหม่เกี่ยวกับบทบาทของผู้นำ โดยการสร้างข้อตกลงร่วมกัน ซึ่งจะรวมถึงการมุ่งที่บุคคลและการรวมกลุ่มเป้าหมายก็คือ สร้างระบบซึ่งจะประเมินตนเอง ทำการแก้ไขด้วยตนเองปรับปรุงใหม่ด้วยตนเอง และดำเนินการต่อไปด้วยตนเอง ซึ่งผู้สร้างการตกลงร่วมกันหรือความร่วมมือในองค์กร จะต้องการทักษะและการเอาใจใส่ต่าง ๆ เป็นจำนวนมาก

1. การมุ่งที่บุคคล(Alignment of people)
2. การระดมพล (Mobilization)
3. สร้างความร่วมมือหรือการตกลงร่วมกัน (Concert building)
4. แรงคลใจ (Inspiration)
5. พอใจในความต้องการของบุคคล
(Satisfaction of human needs)
6. การทำงานอย่างมีความหมายสำหรับบุคคล
(Making work meaningful for people)
7. มีการส่งเสริมด้านอารมณ์และการสนับสนุน
(Emotional support and encouragement)
8. ส่งเสริมหลักการและคุณค่าของบุคคล
(Promotion of principles and values)

ภาพที่ 2.8 แสดงทัศนคติและพฤติกรรมการมุ่งที่ความสัมพันธ์

2.4 แรงคลใจ (Inspiration) เป็นภาวะผู้นำที่สร้างแรงคลใจให้บุคคลอื่นได้ ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการปฏิบัติการของผู้นำ จากการสำรวจและมุ่งศึกษากลุ่ม พบว่า ประโยชน์ในการสร้างแรงคลใจมี 5 ประการ (1) เป็นการส่งเสริมการพัฒนาสติปัญญาของบุคคล (2) ทำให้เกิดการยอมรับและช่วยเหลือจากบุคคลอื่น (3) ทำให้ผู้อื่นรู้สึกว่าคุณสร้างแรงคลใจเป็นเหมือนผู้นำ (4) เป็นการกระตุ้นความคิดผู้อื่น (5) สร้างความกระตือรือร้นเกี่ยวกับโครงการและการดำเนินงาน ซึ่งสิ่งทำให้เกิดผู้สร้างแรงคลใจนั้น จะขึ้นอยู่กับลักษณะของสมาชิกของกลุ่ม

2.5 พอใจในความต้องการของบุคคล (Satisfaction of human needs) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะสามารถกระตุ้นจิตใจบุคคลให้เกิดความพอใจในระดับสูง เพราะการจูงใจและสร้างแรงคลใจจะทำให้เกิดพลังในการรวมกลุ่มบุคคลจากความพึงพอใจในความสำเร็จด้วยความรู้สึกการเป็นเจ้าของ การยอมรับความต้องการยกย่องนับถือ และความรู้สึกว่าสามารถควบคุมชีวิตคนใดคนหนึ่งได้ สามารถจะผลักดันบุคคลเข้าสู่ทิศทางที่ถูกต้องด้วยกลไกการควบคุมที่เหมาะสม

2.6 การทำงานอย่างมีความหมายสำหรับบุคคล (Making work meaningful for people) เป็นวิธีการบริหารงาน โดยให้ความสำคัญต่อคน ซึ่งความสำคัญต่อคนโดยการสร้างวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่ถูกต้องซึ่งจะช่วยให้สมาชิกของกลุ่มบรรลุเป้าหมาย การสร้างวิสัยทัศน์จะ

รวมถึงการรักษามาตรฐานการจ้างงานสำหรับพนักงานด้วย พนักงานสามารถค้นหาความหมายในงานของเขาโดยผู้นำใช้ยุทธวิธีง่าย ๆ เช่นอธิบายถึงวิธีการทำงานเฉพาะซึ่งจะช่วยให้เข้าใจบริษัทหรือสังคมดีขึ้น

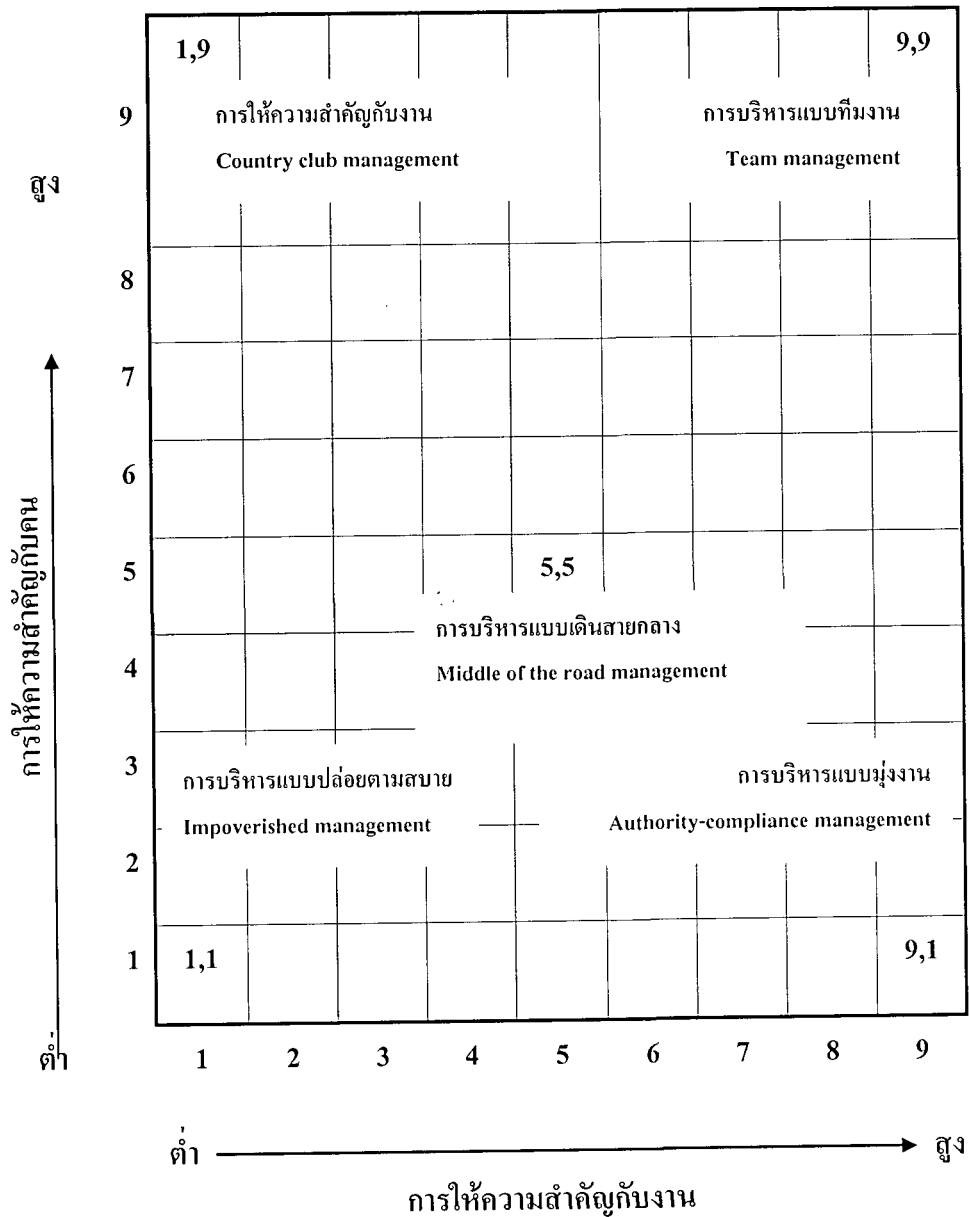
2.7 มีการส่งเสริมด้านอารมณ์และการสนับสนุน (Emotional support and encouragement) เป็นพฤติกรรมการสนับสนุนและการสร้างความร่วมมือที่มีต่อสมาชิกของทีมซึ่งมีแนวโน้มที่สำคัญมากขึ้น ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะให้การสนับสนุน มีการกระตุ้นและยกย่องโดยการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การส่งเสริมด้านอารมณ์จะเป็นการสร้างขวัญ กำลังใจ และการปรับปรุงการเพิ่มผลผลิตในระยะยาว การสนับสนุนช่วยเหลือด้านอารมณ์และการกระตุ้นจิตใจ อาจทำให้นุคคลรู้สึกว่าเป็นที่ยอมรับในความสำเร็จ การสนับสนุนช่วยเหลือด้านอารมณ์เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้นำที่จะต้องมีต่อบุคคลและจะทำให้เขาเป็นบุคคลที่อบอุ่นหรือมีความเอื้ออาทร

2.8 ส่งเสริมหลักการและคุณค่าของบุคคล (Promotion of principles and values) บทบาทที่สำคัญของผู้นำระดับสูงคือ การช่วยส่งเสริมค่านิยมและหลักการที่ดี โดยอาจจะช่วยจัดสวัสดิการให้แก่บุคคลและองค์กร การส่งเสริมค่านิยมและหลักการที่ดีได้ว่าเป็นการมุ่งความสัมพันธ์เพราะว่าจะเกี่ยวข้องกับอารมณ์และทัศนคติโดยตรงของบุคคลและมีผลทางอ้อมต่องาน การกระตุ้นผู้บริหารและพนักงานทุกคนให้สร้างจริยธรรมในระดับที่สูง บริษัทจำนวนมากจะใส่ค่านิยมเข้าไปในจิตใจของพนักงานด้วยการเขียนข้อความจูงใจ

4.7 ทฤษฎีตาข่ายเชื่อมโยงเกี่ยวกับการบริหาร (Managerial Grid Theory)

โรเบิร์ต อาร์ แบลค และ เจน เอส มูตัน (Robert R. Blake and Jane S. Mouton 1964: 136) เป็นผู้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำแบบนี้ขึ้นมา เป็นทฤษฎีที่มีความเกี่ยวข้องกับโดยตรงกับโครงการพัฒนาผู้บริหาร

เพื่อศึกษาความเป็นผู้นำแบบต่าง ๆ แบลคและมูตัน ได้แบ่งรูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำโดยจัดทำเป็นตาข่ายเชื่อมโยง 2 มิติ (Two Dimensional Grid) คือ มิติที่ผู้บริหารมีพฤติกรรมสนใจเกี่ยวกับคน และมิติที่ผู้บริหารมีพฤติกรรมสนใจเกี่ยวกับเรื่องงานหรือคำนึงถึงผลผลิต ซึ่งตาข่ายเชื่อมโยง 2 มิติ นี้ยังเป็นเครื่องแสดงหรือชี้ให้เห็นถึงรูปแบบพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารที่แตกต่างกันออกไปอีก 5 แบบ ซึ่งแต่ละแบบมีตำแหน่งที่ตั้งต่าง ๆ กัน ดังรูปที่ 2.9



ภาพที่ 2.9 ตารางการบริหารของ แบลคและมูตัน (The Blake and Mouton Managerial Grid)

การบริหารแบบ 1-1 เรียกว่า การบริหารแบบเลื่อยซาหรือการบริหารแบบเช้าชาวมเย็นชา (Impoverished Management) ผู้นำประเภทนี้ทำงานโดยใช้ความพยายามน้อยมาก ไม่ค่อยสนใจในหน้าที่การงานหรือผู้ร่วมงาน ทำงานเพื่อเอาตัวรอดเท่านั้น โดยไม่ถูกไต่ถามจากองค์กรก็เพียงพอแล้ว ไม่มีการแสดงบทบาทความเป็นผู้นำเลย จัดเป็นพวกที่ขาดความเอาใจใส่ทั้งคนและงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ

การบริหารแบบ 1-9 เรียกว่า การบริหารแบบเป็นกันเองหรือแบบมิตรภาพสังสรรค์ (Country Club Management) ผู้นำประเภทนี้เน้นให้ความสำคัญกับความต้องการของคนเป็นพิเศษ

เพื่อให้มีความสัมพันธ์ที่ดี และเสริมสร้างบรรยากาศขององค์กรที่เป็นมิตรภาพ จัดเป็นพวกให้ ความสนใจเกี่ยวกับคนมากที่สุด ส่วนเรื่องความสนใจเกี่ยวกับตัวคนนั้นให้ความสนใจในระดับ ต่ำสุด

การบริหารแบบ 9-1 เรียกว่า แบบงานลูกเดียวหรือแบบงานขึ้นสมอง (Task Management) ผู้นำประเภทนี้มุ่งแต่ประสิทธิภาพผลของการทำงานแต่อย่างเดียว ให้ความสำคัญกับงาน มาก ไม่มองเห็นความสำคัญของผู้ร่วมงาน จัดเป็นพวกที่สนใจประสิทธิภาพของงานในระดับ สูงสุด ส่วนเรื่องความสนใจเกี่ยวกับตัวคนนั้นให้ความสนใจในระดับต่ำสุด

การบริหารแบบ 5-5 เรียกว่า การบริหารแบบเดินสายกลาง (Middle-of-the Road) ผู้นำประเภทนี้มุ่งให้ความสำคัญ ทั้งให้การตอบสนองความพอใจของคนและผลงานในระดับ ปานกลาง จัดเป็นพวกที่ให้ความสนใจเรื่องประสิทธิภาพของงานและเรื่องของคนในระดับปานกลาง ทั้งสองอย่างไปพร้อมกัน

การบริหารแบบ 9-9 เรียกว่า การบริหารแบบร่วมมือเป็นกลุ่มหรือการบริหารแบบ หมู่คณะ (Team Management) ผู้นำประเภทนี้มุ่งส่งเสริมบรรยากาศในการทำงานและเพิ่มขวัญ กำลังใจ ให้มีการทำงานสำเร็จด้วยความร่วมมือร่วมใจของผู้ร่วมงานทุกคน และสร้างความสัมพันธ์ ความไว้วางใจกันของเพื่อร่วมงานทุกคน ยังส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพทุกคนในการทำงาน เป็นอย่างดี จัดเป็นพวกที่ให้ความสนใจทั้งเรื่องงานและคนในระดับสูงสุดพร้อมๆกัน ไป หรือก็คือ การมุ่งที่จะให้ได้ทั้งผลงานและน้ำใจคนที่ตนรับผิดชอบในระดับสูงสุดพร้อมกัน

4.8 ทฤษฎีความสามารถพิเศษของคอนโก และกะนันโก (Conger and Kanungo)

(Conger and Kanungo's charismatic theory) Conger and Kanungo (1987) ได้เสนอทฤษฎีภาวะ ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ โดยได้ตั้งข้อสมมติฐานว่า ความสามารถพิเศษก็คือ ปราบกฎการณ์ ด้านคุณสมบัติของผู้นำ โดยระบุสาระสำคัญ ดังต่อไปนี้

1. มีวิสัยทัศน์ที่เข้มแข็ง และมีความสามารถพิเศษในการใช้วิสัยทัศน์ เพื่อรักษา ความนิยมจากผู้ใต้บังคับบัญชา
2. มีความกล้าเสี่ยง ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษต้องมีความเสียสละส่วนตัว กล้าเผชิญความเสี่ยงด้านการเงิน ความสำเร็จในการทำให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกัน
3. ใช้กลยุทธ์ที่ไม่จำเป็นต้องมีระเบียบแบบแผน ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษอาจต้อง ทำงานที่ยืดหยุ่นได้ และมีการกระทำบางอย่างแบบที่ไม่จำเป็นต้องมีระเบียบแบบแผนเพื่อให้ได้ รับผลทางวิสัยทัศน์ร่วมกัน

4. คาดคะเนเหตุการณ์ได้ถูกต้อง เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้นำต้องมีทักษะและความเชี่ยวชาญในการคาดการณ์สถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างแท้จริง ตลอดจนผู้นำที่มีความสามารถพิเศษจะใช้กลยุทธ์ เพื่อหลีกเลี่ยงการเสี่ยงภัย รู้จักใช้กลยุทธ์ให้มีความเหมาะสมกับโอกาส

5. บอกความจริงให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้ทราบ ผู้นำต้องแจ้งให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้ทราบถึงวิกฤตการณ์ที่จะเกิดขึ้นและสิ่งที่มีผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงที่จะตามมาถึงผู้ได้บังคับบัญชาของตน

6. ทำการติดต่อสื่อสารด้วยความเชื่อมั่นในตนเอง ผู้นำต้องแสดงความเชื่อมั่นเกี่ยวกับข้อเสนอแนะต่าง ๆ ที่นำมาพิจารณาโดยใช้ความสามารถพิเศษที่มีอยู่แก้ไขสถานการณ์ให้ผ่านพ้นไปด้วยดี

7. รู้จักใช้อำนาจส่วนตัว ผู้นำต้องรู้จักใช้ความสามารถพิเศษของตนให้เกิดอิทธิพลต่อผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อใช้อำนาจอย่างเหมาะสมในการทำงานให้งานประสบความสำเร็จ ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยไม่ต้องปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนอย่างเคร่งครัด ซึ่งการใช้อำนาจนั้นต้องให้สอดคล้องกับการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาด้วย

5. ข้อมูลทั่วไปของกรณีศึกษาซูเปอร์เซ็นเตอร์

5.1 ประวัติบริษัทเทสโก้ โลตัส



เทสโก้ เข้ามาในลงทุนในไทย หลังวิกฤตเศรษฐกิจปี 40 โดย เทสโก้ ได้ซื้อหุ้น “โลตัส ซูเปอร์เซ็นเตอร์” จากเครือ ซี.พี. 75% ในปี 41 ก่อนจะถือหุ้นครบ 100% หลังซื้อหุ้น 75% จาก ซี.พี. ในปี 2542 (ก่อนที่ ซี.พี. จะขายหุ้นที่เหลือ ให้ทั้งหมดในปี 45) เทสโก้ก็ประสบปัญหาเรื่องพนักงานลาออกกว่า 40% ทำให้ต้นทุนการบริหารสูง ซึ่งเป็นปัญหาที่เทสโก้ ไม่ได้คาดไว้ก่อนเข้าซื้อหุ้นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ จึงเป็นสิ่งจำเป็นเร่งด่วน พร้อมชูคำขวัญ “บริการด้วยหัวใจ” อีกทั้งเน้นกระจายอำนาจ และมีระบบประเมินผลงานที่ชัดเจนรุกเปิดสาขาหลากหลายรูปแบบหากเปรียบเทียบในบรรดา Hypermarket ด้วยกัน “เทสโก้ โลตัส” มีรูปแบบและขนาดร้านที่หลากหลายในแต่ละพื้นที่ ทั้งนี้เพื่อปรับเปลี่ยนไปตามความเหมาะสม และกำลังซื้อของแต่ละจังหวัดที่แตกต่างกัน แม้จะมีโมฮาว จากบริษัทแม่ ซึ่งมีโมเดลร้าน ตั้งแต่ขนาด 150 ตร.ม. จนถึง 190,000 ตร.ม.

ตั้งแต่ปี 2541 จนถึงปัจจุบัน เทสโก้ โลตัส ได้นำเงินเข้ามาลงทุนในราชอาณาจักรแล้วกว่า 84,000 ล้านบาท มีแผนจะขยายการลงทุนในประเทศต่อไปในระยะ 5 ปีข้างหน้า ในปี 2550 ซื้อมินิค้าและบริการจากลูกค้าโดยมีมูลค่ารวม 136 พันล้านบาท จากบริษัทลูกค้าจำนวนมากกว่า 8,000 รายให้ผู้ประกอบการขนาดกลางและเล็กกว่า 8,400 ราย ร่วมทำธุรกิจในเครือข่ายเทสโก้ โลตัส ซึ่งช่วยสร้างโอกาสการจ้างงานในประเทศมากกว่า 15,000 ตำแหน่งได้นำมาตรฐานสูงสุดในระดับนานาชาติมาใช้ในกระบวนการจัดการเตรียมอาหารและด้านสุขอนามัย โดยได้รับการรับรองจาก กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข ร้านค้าขนาดเล็กได้มาซื้อมินิค้าแบบ “ยกโหล” เพื่อที่จะนำไปจำหน่ายต่อให้กับลูกค้าของเขา โดยมีส่วนต่างเป็นผลกำไรในระดับที่น่าพึงพอใจ โดยยอดการจำหน่ายให้กับร้านค้าขนาดเล็กนี้มีจำนวนเท่ากับ 5% หรือเทียบเท่ากับจำนวนลูกค้ามากกว่า 1,350,000 คน การเปิดสาขาในไทย ขนาดร้านมาตรฐาน มีพื้นที่ขายประมาณ 30,000 ตร.ม.ในบางจังหวัดมีการลดขนาดร้านลง เหลือ 6,000 ตร.ม. และมีสินค้าที่เน้นราคาประหยัด เพื่อให้สอดคล้องกับกำลังซื้อ ซึ่งเป็นโมเดลร้าน “โลตัส คิวมาร์ท” ในขณะที่การเจาะตลาดซูเปอร์มาร์เก็ต ชื่อ “ตลาดโลตัส” ขนาดพื้นที่ 700-1,500 ตร.ม. ส่วนร้าน Tesco Express ซึ่งเริ่มต้นเปิดในปี ESSO ขนาดประมาณ 300 ตร.ม. รูปแบบร้านที่หลากหลาย มีทุกขนาดพื้นที่ ผนวกกับเงินลงทุนจำนวนมาก ทำให้ “เทสโก้” เป็นคู่แข่งที่น่ากลัว สำหรับผู้ประกอบการค้าปลีกในไทย การเร่งขยายสาขาอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในต่างจังหวัด ส่งผลกระทบต่อยอดขายของค้าปลีกรายเดิม สร้างความไม่พอใจให้กับผู้ประกอบการไทยที่เป็นเจ้าถิ่นในพื้นที่มานาน จนเกิดกระแสต่อต้านมีการเดินขบวนประท้วงและต่อต้านในหลาย ๆ จังหวัด ทำให้ภาครัฐ ต้องออกมาตรการผังเมือง เพื่อจำกัดการเปิดสาขาของค้าปลีกขนาดใหญ่ในเขตเมือง แต่เทสโก้ โลตัสก็ปรับตัวโดยการร่วมมือกับผู้ประกอบการรายเดิมในท้องถิ่น ทั้งในรูปแบบเช่าทั้งหมด หรือเช่าบางส่วน เพื่อเปิดเฉพาะซูเปอร์มาร์เก็ต และยังรับช่วงที่จะจ้างพนักงานต่อ เพื่อลดกระแสต่อต้านของพนักงาน นอกจากนี้ ยังได้เปิดพื้นที่ให้สินค้าในท้องถิ่น หรือมุม OTOP เข้ามาวางจำหน่าย เพื่อสานสัมพันธ์กับผู้ผลิตในพื้นที่ กลยุทธ์นี้ จึงเป็นการลดกระแสต่อต้านจากคนทุกระดับในท้องถิ่น ทั้งผู้ประกอบการค้าปลีกรายใหญ่ ผู้ประกอบการ SME ที่ผลิตสินค้า OTOP และพนักงานที่จะมีงานทำต่อไป

5.2 ประวัติบริษัทบิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ จำกัด (มหาชน)



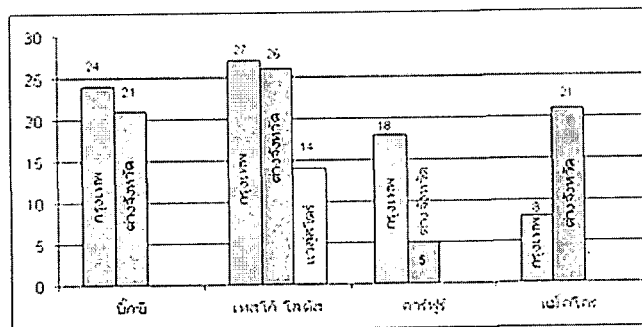
บิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ ดำเนินธุรกิจในรูปแบบของ “ไฮเปอร์มาร์เก็ต” หรือ “ซูเปอร์เซ็นเตอร์” ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ ภายใต้การบริหารงานโดย บริษัท บิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย ปัจจุบัน บิ๊กซี มีจำนวนสาขาเปิดให้บริการทั้งสิ้น 68 สาขา แบ่งเป็นสาขาในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล 26 สาขา สาขาในต่างจังหวัด 42 สาขา

บิ๊กซี เริ่มเปิดดำเนินธุรกิจภายใต้การจดทะเบียนการค้าของ ห้างสรรพสินค้า เซ็นทรัลซูเปอร์สโตร์ จำกัด - บริษัทย่อยของเซ็นทรัลกรุ๊ป ในปี พ.ศ. 2536 โดยได้เปิดสาขาแรก บนถนนแจ้งวัฒนะ กรุงเทพมหานคร เมื่อวันที่ 15 มกราคม พ.ศ. 2537 เปิดสาขาว่างศ์สว่าง ราษฎร์บูรณะ กรุงเทพมหานคร และเปิดสาขารังสิต (กรุงเทพมหานคร) โดยเข้าดำเนินธุรกิจแทนที่ ห้างเซฟวัน (Save One) และเปลี่ยนชื่อเป็นห้างบิ๊กซี ห้างสรรพสินค้า บิ๊กซี เข้าสู่ตลาดหลักทรัพย์ แห่งประเทศไทย (Stock Exchange of Thailand : SET) ในปี พ.ศ. 2538 โดยบริษัท เอส.เค.การ์เม้นท์ (S.K.Garment Ltd.; PLC) เป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ สาขาอื่นๆที่เปิด พัทยา ราชดำริ กรุงเทพมหานคร ในปี พ.ศ. 2543 บิ๊กซี ได้ขยายเวลาให้บริการเป็น 8.00 - 24.00 น. รวมทั้งแนะนำ บิ๊กซีเว็บไซต์ www.bigc.co.th เป็นครั้งแรก ชื่อของ “บิ๊กซี” สะท้อนถึงปัจจัยที่เป็นหลักในการดำเนินธุรกิจของบิ๊กซี รวมทั้งยังเป็นกุญแจสำคัญสู่ความสำเร็จของบิ๊กซีอีกด้วย “บิ๊ก” (Big) หมายถึง พื้นที่ที่มีขนาดใหญ่ พร้อมด้วยบริการและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ สำหรับลูกค้า และยังคงครอบคลุมไปถึงความหลากหลายของสินค้าที่บิ๊กซีคัดสรรมาจำหน่าย โดยบิ๊กซีมีสินค้ามากกว่า 100,000 รายการ เพื่อตอบสนองทุกความต้องการของลูกค้า “ซี” (C) หมายถึง ลูกค้าผู้ให้การสนับสนุนบิ๊กซีด้วยดีเสมอมาด้วยบุคลากรมากกว่า 14,000 คน บิ๊กซีพร้อมมอบประสบการณ์ในการจับจ่ายสินค้าที่สนุกสนานในราคาประหยัดท่ามกลางบรรยากาศการซื้อสินค้าที่สะดวกสบาย ภายใต้ปรัชญาที่มุ่งเน้นการให้บริการที่ดีที่สุดแก่ลูกค้า นอกจากนี้ บิ๊กซียังมีบริการที่หลากหลายและแตกต่างเพื่อให้ลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการได้สัมผัสประสบการณ์การซื้อสินค้าแบบครบวงจร จุดเดียว (One-Stop-Shopping) บริษัท บิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ จำกัด (มหาชน) (BigC Supercenter Public Company Limited) เปิดดำเนินการแล้ว 50 สาขาทั่วประเทศไทย

ด้วยบุคลากรมากกว่า 13,000 คน และในปี พ.ศ. 2549 มียอดจำหน่ายสูงถึง 58,033 ล้านบาท สินค้าภายในห้างบิกซีแบ่งออกเป็น 5 ประเภท ได้แก่ อาหารแห้ง 48.8 % เครื่องใช้ไฟฟ้า 18.3% เครื่องใช้ภายในบ้าน 11.8% เสื้อผ้าและเครื่องประดับ 11.8% อาหารสด 9.4%

ลักษณะการประกอบธุรกิจ พื้นที่ส่วนใหญ่ในห้างบิกซีจะเน้นการจำหน่ายสินค้าพื้นฐานและสินค้าอุปโภคและบริโภคที่มีความจำเป็นต่อชีวิตประจำวัน สินค้าภายในห้างบิกซีแบ่งออกเป็น 5 ประเภท ได้แก่ อาหารแห้ง 48.8 % เครื่องใช้ไฟฟ้า 18.3% เครื่องใช้ภายในบ้าน 11.8% เสื้อผ้าและเครื่องประดับ 11.8% อาหารสด 9.4% โดยมีกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย คือผู้มีรายได้ปานกลางลงมา จึงมีการบริหารร้านให้มีต้นทุนการดำเนินงานที่ต่ำที่สุด ทั้งนี้เพื่อจำหน่ายสินค้าให้ลูกค้าในราคาถูก ตลอดจนอำนวยความสะดวกและให้บริการแก่ลูกค้าอย่างประทับใจและครบวงจร มีสินค้าให้เลือกซื้อมากกว่า 100,000 รายการ

ภาวะการแข่งขัน บิกซีมีคู่แข่งหลัก ได้แก่ ห้างเทสโก้ โลตัส และ ห้างคาร์ฟูร์ และอาจรวมถึงห้างแม็คโครที่เป็นคู่แข่งทางอ้อม เนื่องจากในระหว่างปี 2548 ผู้ประกอบการได้ขยายสาขาเพิ่มมากขึ้นจากราฟการเปรียบเทียบจำนวนสาขาของกลุ่มแข่งขัน ณ วันสิ้นปี 2548 จะเห็นได้ว่า บิกซีมีสาขาทั้งสิ้น 45 สาขา โดยเปิดสาขาใหม่ในระหว่างปี 2548 จำนวน 5 สาขา ห้างเทสโก้ โลตัส มีสาขาทั้งสิ้น 67 สาขา โดยเปิดสาขาใหม่ในระหว่างปี 2548 จำนวน 7 สาขา ห้างคาร์ฟูร์ มีสาขาทั้งสิ้น 23 สาขา โดยเปิดสาขาใหม่ในระหว่างปี 2548 จำนวน 3 สาขา และห้างแม็คโคร มีสาขาทั้งสิ้น 29 สาขา โดยมีจำนวนสาขาเท่ากับปีที่แล้ว



รูปที่ 2.10 กราฟการเปรียบเทียบจำนวนสาขาของกลุ่มแข่งขัน ณ วันสิ้นปี 2548

จะเห็นได้ว่า บริษัทยังคงนโยบายที่จะขยายฐานทางธุรกิจเพื่อให้ครอบคลุมส่วนแบ่งตลาด โดยการเพิ่มจำนวนสาขาให้มากยิ่งขึ้น และใช้กลยุทธ์ด้านราคาถูกทุกวันซึ่งเป็นผลมาจากการบริหารต้นทุนให้ต่ำที่สุด และการจัดการที่ดีเพื่อแข่งขันกับคู่แข่งรายใหญ่รายอื่นได้

5.3. ประวัติบริษัทสยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน)



บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) ดำเนินธุรกิจศูนย์จำหน่ายสินค้าแบบชำระด้วยเงินสดและบริการตนเองภายใต้ชื่อ “แม็คโคร” โดยมีสาขาทั่วประเทศไทย ปัจจุบันมีทั้งหมด 29 สาขา ซึ่งมีขนาดแตกต่างกันไปตามทำเลที่ตั้ง แบ่งเป็น 8 สาขาในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล และ 21 สาขาในต่างจังหวัด สาขาแต่ละแห่งตั้งอยู่ในทำเลที่เหมาะสมและสะดวกต่อการเดินทางมาใช้บริการของลูกค้าทุกกลุ่ม โดยนำเสนอสินค้าประเภทต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับความต้องการที่เฉพาะเจาะจงของกลุ่มลูกค้าในแต่ละทำเลที่ตั้ง บริษัทฯ ถือหุ้นร้อยละ 99.9 ในบริษัทย่อย 2 บริษัท ได้แก่ บริษัท สยามฟู้ด เซอร์วิส จำกัด (“สยามฟู้ด”) ซึ่งเป็นผู้ประกอบการชั้นนำที่ให้บริหารจัดการผลิตภัณฑ์อาหารที่มีคุณภาพดีเยี่ยม พร้อมบริการจัดเก็บและจัดส่งผลิตภัณฑ์อาหารแก่ผู้ประกอบการธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการบริการนักท่องเที่ยว และบริการด้านอาหารทั่วประเทศ บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน) เป็นบริษัทในกลุ่มเอสเอชวีจากประเทศเนเธอร์แลนด์ ซึ่งดำเนินธุรกิจหลากหลายประเภททั่วโลก ปัจจุบันศูนย์ค้าส่งแม็คโครเปิดให้บริการอยู่ใน 6 ประเทศ และมีสาขามากกว่า 165 สาขาทั่วโลก สำหรับแม็คโครในประเทศไทย ดำเนินงานโดยทีมผู้บริหารมืออาชีพซึ่งประจำอยู่ที่สำนักงานใหญ่ในกรุงเทพมหานคร และมีทีมบริหารประจำแต่ละสาขา เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนงานและเป้าหมายที่กำหนดไว้ ณ สิ้นปี กลุ่มบริษัทมีพนักงานรวมทั้งสิ้น 4,920 คน รวมพนักงานสยามฟู้ด เซอร์วิส สำนักงานใหญ่ ตั้งอยู่เลขที่ 3498 ชั้น 2 ถนนลาดพร้าว แขวงคลองจั่น เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร 10240

ธุรกิจของแม็คโคร 1) เป็นศูนย์จำหน่ายสินค้าที่ลูกค้าชำระสินค้าด้วยเงินสด และขนสินค้าเอง (Cash and Carry Self-Service Trade Center) และเป็นศูนย์การจำหน่ายสินค้าครบวงจร (One stop Shopping) มีสินค้าอุปโภคบริโภคที่หลากหลาย และสินค้าที่จำหน่ายจะมีราคาต่ำกว่าท้องตลาดทั่วไป เช่น เครื่องใช้ไฟฟ้า และอุปกรณ์ซ่อมบำรุง เครื่องเขียน เครื่องใช้สำนักงาน เครื่องกีฬา เฟอร์นิเจอร์ เครื่องใช้ในบ้าน สิ่งทอเครื่องแต่งกาย ผัก ผลไม้สด เนื้อสัตว์ อาหารทะเล นม เครื่องดื่ม ขนมขบเคี้ยว สินค้าของชำทั่วไป ยา เเบเกอร์ ฯลฯ 2) จำหน่ายสินค้าที่มีหน่วยบรรจุ (Packing Unit) โดยมีปริมาณและราคาต่อหน่วยที่เหมาะสมสำหรับลูกค้าที่จะนำไปจำหน่ายต่อ ซึ่งโดยส่วนใหญ่แล้วจะมีปริมาณมากกว่าการขายปลีกแต่ไม่มากกว่าการขายส่งทั่วไป 3) เป็นศูนย์กลางจำหน่ายสินค้าที่ขายสินค้าให้กับผู้มีบัตรสมาชิกเท่านั้น

กลยุทธ์การตลาดที่ใช้ในการแข่งขัน คือ ราคา โดยทำให้ต้นทุนของสินค้าต่ำกว่าผู้ประกอบการค้าปลีกอื่น ๆ ได้โดยการนำระบบคอมพิวเตอร์ที่ทันสมัยมาใช้ในการบริหารงานและมีการสั่งซื้อสินค้าด้วยระบบคอมพิวเตอร์ (Electronic Data Interchange : EDI) เนื่องจากซัพพลายเออร์จะส่งสินค้าถึงสาขาโดยตรง และเป็นที่สุดต่อสินค้าไปในตัวด้วย ในส่วนซัพพลายเออร์รายย่อยที่ไม่สามารถส่งสินค้าได้ทุกวัน จะใช้วิธีให้รวมสินค้ากันเป็นกลุ่ม ๆ เพื่อจะได้ส่งสินค้าได้บ่อยมากขึ้น ซึ่งจะทำให้ตัวเลขสต็อกสินค้าของแม็คโครต่ำ แม็คโครให้ความสำคัญสัมพันธ์กับการสร้างความสำคัญกับลูกค้า โดยบริษัทมีการจัดทำวารสาร Makro Mail เพื่อเป็นสื่อในการติดต่อกับสมาชิกโดยตรง จะมีลักษณะเป็นแผ่นโฆษณาแจ้งสมาชิกทุก ๆ 14 วัน ล่วงหน้าว่าจะทำการลดราคาสินค้าใดบ้าง ซึ่งสินค้าที่นำมาจำหน่ายจะมีราคาถูกกว่าปกติมาก เนื่องจากบริษัทมีแผนล่วงหน้าตลอดปี ดังนั้น บริษัทจึงมีการวางแผนล่วงหน้าร่วมกับผู้จัดจำหน่าย (Supplier) ต่าง ๆ เพื่อให้การส่งเสริมการขายของแต่ละซัพพลายเออร์เป็นไปโดยสอดคล้องกับการส่งเสริมการขายของบริษัท (กรมการค้าภายใน กระทรวงพาณิชย์ 2542)

6. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

6.1 วรรณกรรมภายในประเทศ

รุ่งทิพย์ โชตยันดร (2544: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กร การรับรู้ความสามารถของตนเองและการพัฒนาตนเองของพนักงานบริษัทผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ ผลการวิจัย พบว่า 1) พนักงานในบริษัทผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์มีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง มีการรับรู้ความสามารถของตนเองอยู่ในระดับปานกลางและมีการพัฒนาตนเองอยู่ในระดับปานกลาง 2) ไม่พบว่าพนักงานที่มีอายุ ระดับการศึกษา รายได้ สถานภาพสมรส ตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีการพัฒนาตนเองแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 3) พนักงานที่มีระยะเวลาในการทำงานแตกต่างกันมีการพัฒนาตนเองแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4) การรับรู้ความสามารถของตนเองมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการพัฒนาตนเองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 5) บรรยากาศองค์กรในภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการพัฒนาตนเองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 6) การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบเป็นขั้นตอน พบว่า การรับรู้ความสามารถของตนเองในด้านการสร้างความรู้สึทางบวกให้กับตนเองและผู้อื่น ด้านการประเมินความสามารถในการทำงานของตนเอง และบรรยากาศองค์กรในด้านการนำเทคนิคและวิทยาการมาใช้ในองค์กร สามารถทำนายการพัฒนาตนเองได้ดีตามลำดับ โดยร่วมกันพยากรณ์ได้ร้อยละ 34.4

อัปสรสุดา แก้วอ่อน (2544: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาการรับรู้แบบภาวะผู้นำกับการรับรู้บรรยากาศองค์กร : ศึกษาเฉพาะกรณีบริษัท เซอร์คิทีอิเล็กทรอนิกส์ จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัย พบว่า พนักงานมีการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานอยู่ในระดับปานกลาง รับรู้ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของหัวหน้างานอยู่ในระดับปานกลาง และรับรู้แบบภาวะผู้นำแบบตามสบายของหัวหน้างานอยู่ในระดับต่ำ มีการรับรู้บรรยากาศองค์กรเป็นแบบปิด พนักงานที่มีเพศที่แตกต่างกันมีการรับรู้แบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 พนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีการรับรู้แบบภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนและการรับรู้แบบภาวะผู้นำแบบตามสบายแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 พนักงานที่มีอายุงานแตกต่างกันมีการรับรู้แบบภาวะผู้นำแบบตามสบายแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนพนักงานที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกันมีการรับรู้แบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การรับรู้แบบภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน และการรับรู้แบบภาวะผู้นำแบบตามสบายไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ พนักงานที่มีเพศแตกต่างกันมีการรับรู้บรรยากาศองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนพนักงานที่มีอายุ อายุงาน และสถานภาพสมรสแตกต่างกันมีการรับรู้บรรยากาศองค์กรไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนี้ยังพบว่า การรับรู้แบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการรับรู้บรรยากาศองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และการรับรู้ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการรับรู้บรรยากาศองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ธีระ พรหมน้อย (2545: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การรับรู้บรรยากาศองค์กรและความพึงพอใจในงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมเขตชายฝั่งทะเลภาคตะวันออก ผลการวิจัย พบว่า (1) พนักงานมีการรับรู้บรรยากาศองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง และมีความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับปานกลาง (2) พนักงานที่มี อายุระยะเวลาการปฏิบัติงาน และระดับตำแหน่งต่างกัน มีการรับรู้บรรยากาศองค์กรไม่แตกต่างกัน แต่พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีการรับรู้บรรยากาศองค์กร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 (3) พนักงานที่มีอายุระยะเวลาการปฏิบัติงาน และระดับตำแหน่งต่างกัน มีความพึงพอใจในงานไม่แตกต่างกัน แต่พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความพึงพอใจในงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (4) การรับรู้บรรยากาศองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับความพึงพอใจในงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

โครงการ เสือดำ (2545: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพ ภาวะผู้นำ กับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้น ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัท ไทยเอเชีย พี.อี.ไฟฟ์ จำกัด ผลการวิจัยพบว่า) เพศของหัวหน้างานระดับต้นแตกต่างกัน มีผล

การปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 2) อายุของหัวหน้างานระดับต้น มีผลการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 3) ระยะเวลาการปฏิบัติงานของ หัวหน้างานระดับต้นแตกต่างกันมีผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน 4) บุคลิกภาพองค์ประกอบด้าน ความห้วนไหวมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานในทางลบ องค์ประกอบการแสดงออก มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 องค์ประกอบ ความเปิดกว้างมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 องค์ประกอบการยอมรับผู้อื่น มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ.05 องค์ประกอบการมีสติ มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานในทางบวกอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 5) ภาวะผู้นำ ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์กับผล การปฏิบัติงานในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ด้านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับที่ .05 ด้านภาวะผู้นำ แบบปล่อยตามสบาย ไม่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 6) เมื่อใช้ ผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้นเป็นตัวแปรตาม พบว่า ตัวแปรอิสระของบุคลิกภาพ องค์ประกอบความห้วนไหว องค์ประกอบการแสดงออก องค์ประกอบความเปิดกว้างสามารถ พยากรณ์ตัวแปรตาม ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสามารถอธิบายความผันแปรของ ผลการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 16.1 เมื่อใช้ผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้นเป็นตัวแปรตาม พบว่า ตัวแปรอิสระ ภาวะผู้นำตามการเปลี่ยนแปลง สามารถพยากรณ์ ตัวแปรตาม ได้อย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .04 โดยสามารถอธิบายความผันแปร ของผลการปฏิบัติงานได้ ร้อยละ 5.7

พรพรรณ นีวจันทิก (2545: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะ ผู้นำของหัวหน้างานกับความผูกพันต่อองค์กรและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัยพบว่า พนักงานชายและพนักงานหญิงมีผลการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน แต่อายุ และประสบการณ์ในการทำงานของพนักงานที่แตกต่างกันพบว่า มีผล การปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ .01 (ตามลำดับ) สำหรับ ผลการวิจัยในด้านภาวะผู้นำของหัวหน้างานพบว่า หัวหน้างานของบริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน) มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบตามสบาย ในระดับ ปานกลาง ด้านความผูกพันต่อองค์กรและผลการปฏิบัติของพนักงาน พบว่า พนักงาน บริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน) มีความผูกพันต่อองค์กรและผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง นอกจากนี้ ภาวะผู้นำยังมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรและ

ผลการปฏิบัติงานของพนักงานในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แต่ภาวะผู้นำแบบตามสบายมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรและผลการปฏิบัติงานของพนักงานในทางลบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

พจนา เหมราช (2546: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้จัดการสาขา กับบรรยากาศองค์กรของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำของผู้จัดการสาขาธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในเขต 24 และเขต 25 มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบตามสบายอยู่ในระดับปานกลาง 2) บรรยากาศองค์กรของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในเขต 24 และเขต 25 เป็นบรรยากาศที่ค่อนข้างเป็นแบบอิสระ ตัวชี้วัดคือ พฤติกรรมของผู้จัดการสาขา พฤติกรรมมุ่งคน พฤติกรรมมุ่งงานและพฤติกรรมขัดขวางอยู่ในระดับสูง ส่วนพฤติกรรมพนักงาน พฤติกรรมสนับสนุนอยู่ในระดับสูง พฤติกรรมมิตรสัมพันธ์และพฤติกรรมแตกแยกอยู่ในระดับต่ำ 3) ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำผู้จัดการสาขา กับบรรยากาศองค์กรของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สรุปได้ดังนี้ ภาวะผู้นำของผู้จัดการสาขา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของผู้จัดการสาขา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ภาวะผู้นำแบบตามสบายของผู้จัดการสาขา มีความสัมพันธ์ทางลบกับบรรยากาศองค์กรอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ไชยพร โรจนพิทยากุล (2547: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา กับความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา กรณีศึกษา สำนักงานโยธาธิการ และผังเมือง ผลการวิจัยพบว่า 1. ผู้บังคับบัญชาเห็นว่าตนเองมีพฤติกรรมผู้นำแบบสัมพันธ์ภาพสูง กิจสัมพันธ์สูง ส่วนผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีพฤติกรรมผู้นำแบบสัมพันธ์ภาพปานกลาง กิจสัมพันธ์-ปานกลางและผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจระดับปานกลาง 2. ความคิดเห็นเกี่ยวกับแบบพฤติกรรมผู้นำขึ้นอยู่กับเพศของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ไม่ขึ้นอยู่กับสถานภาพสมรส ระดับการศึกษา อายุ และประสบการณ์การทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา 3. ระดับความพึงพอใจในการทำงานขึ้นอยู่กับเพศ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา อายุ และประสบการณ์การทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา 4. ความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชารับขึ้นอยู่กับการปฏิบัติของผู้นำ ถ้าพฤติกรรม ผู้นำทั้งสองด้านอยู่ในเกณฑ์สูง แนวโน้มความพึงพอใจในการทำงานก็จะสูงตามด้วย 5. พฤติกรรมผู้นำ และระดับความพึงพอใจในการทำงาน ส่งผลต่อผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ในระดับสูง

กรณีการ สายพิน (2547: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องภาวะผู้นำ บรรยากาศองค์กร กับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กรณีศึกษา สถานีโทรทัศน์เอกชนแห่งหนึ่ง ผลการศึกษาพบว่า 1) พนักงานที่มี เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงานและรายได้และค่าตอบแทน ต่างกันมีพฤติกรรมการทำงานไม่แตกต่างกัน และพบว่าพนักงานที่มีสังกัดสายงานต่างกัน มีพฤติกรรมการทำงานแตกต่างกัน ทั้งนี้ได้เปรียบเทียบพฤติกรรมการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ที่มีสังกัดสายงานแตกต่างกันเป็นรายคู่ พบว่าพนักงานระดับปฏิบัติการที่สังกัดสายงาน ฝ่ายผลิตรายการ มีพฤติกรรมการทำงานดีกว่าพนักงานที่สังกัดสายงานฝ่ายบริหาร 2) การรับรู้ภาวะผู้นำแบบพฤติกรรมมุ่งงาน (P Performance) และแบบพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ (M Maintenance) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการทำงาน 3) การรับรู้บรรยากาศองค์กรโดยรวม บรรยากาศองค์กรแบบเปิดหรือแบบเข้มงวด แบบอิสระ แบบสนิทสนม และแบบรวบอำนาจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการทำงาน ส่วนการรับรู้บรรยากาศองค์กรแบบควบคุมของพนักงานระดับปฏิบัติการ ไม่พบว่ามีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงาน 4) การรับรู้บรรยากาศแบบเปิดหรือเข้มงวดและการรับรู้บรรยากาศแบบอิสระ สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของพฤติกรรมการทำงานได้ร้อยละ 23.5 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

พัฒนา วงศ์ศิริธร (2549: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องบทบาทผู้นำในการพัฒนาบุคลากรในโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม เขตอำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี ผลการวิจัยพบว่า ระดับบทบาทผู้นำในการพัฒนาบุคลากรในโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม รวม 3 ด้าน โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางและเมื่อจำแนกรายด้าน พบว่า บทบาทด้านการสนับสนุนการพัฒนาตนเองของบุคลากรและด้านการสนับสนุนการฝึกอบรมอยู่ในระดับปานกลาง และด้านการสนับสนุนการศึกษาต่อ อยู่ในระดับน้อย จากการทดสอบสมมติฐาน เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลหรือสามารถอธิบายการแสดงบทบาทของผู้นำในการพัฒนาบุคลากรในโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม จำนวนปัจจัยหลักทั้งหมด 6 ปัจจัย คือ อายุ ตำแหน่งงาน อายุงาน การศึกษา รายได้ ระดับการรับรู้บทบาทของผู้นำ พบว่ามีเพียงปัจจัยเดียวเท่านั้นที่มีผลต่อบทบาทของผู้นำในการพัฒนาบุคลากร คือ การรับรู้บทบาทของผู้นำในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งสามารถอธิบายบทบาทได้ถึงร้อยละ 62.2 หรือเมื่อปรับให้อยู่ในรูปของคะแนนมาตรฐานก็สามารถอธิบายได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 ถึงร้อยละ 62.1 ส่วนชุดตัวแปรที่เหลือไม่สามารถอธิบายบทบาทของผู้นำในการพัฒนาบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติได้เลย จึงสรุปได้ว่าปัจจัยที่มีผลต่อบทบาทผู้นำในการพัฒนาบุคลากรนั้น ปัจจัยส่วนบุคคลไม่มีอิทธิพลต่อการมีบทบาทของผู้นำในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการรับรู้บทบาทของผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด ส่วนปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากรในโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลาง

และขนาดย่อม ในเขตอำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี โดยจำแนกรายด้าน พบว่าด้านการสนับสนุน การฝึกอบรมและด้านการสนับสนุนการศึกษาต่อมาจากองค์กรสนับสนุนงบประมาณในการจัดการ ฝึกอบรมไม่เพียงพอ และด้านการสนับสนุนการพัฒนาตนเองของบุคลากร ปัญหาส่วนใหญ่มาจาก องค์กร ไม่มีวิธีการส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วมในการพัฒนาตนเอง ส่วนข้อเสนอแนะกลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็นว่า ควรมีการส่งเสริม และสนับสนุนให้พนักงาน ทูกระดับเข้ารับการอบรมจากหน่วยงานภายนอกทั้งภาครัฐและภาคเอกชน

ฐิติกาญจน์ อนุวารีพงษ์ (2550: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องรูปแบบภาวะผู้นำที่มี ประสิทธิภาพของผู้บังคับบัญชาในระดับชั้นต่างๆ กรณีศึกษา โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันจะส่งผลต่อระดับประสิทธิภาพของการบังคับบัญชา ในรูปแบบภาวะผู้นำต่างๆแตกต่างกันและพบว่า(1) รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาในระดับชั้น ต่างๆของโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าที่ทำให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จได้แก่ภาวะผู้นำแบบ สายกลางและภาวะผู้นำแบบทีมงาน ในขณะที่เดียวกันก็ไม่แน่ใจว่าภาวะผู้นำแบบขมขมสร้างสรรค์ จะทำให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ ตรงกันข้ามภาวะผู้นำแบบมุ่งแต่งงานและภาวะผู้นำแบบ เลื่อย งานจะไม่ทำให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ(2) รูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพต่อการ บังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาในระดับต่างๆของโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าในระดับมาก ได้แก่ รูปแบบภาวะผู้นำแบบทีมงานและแบบทางสายกลาง รูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพต่อการ บังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาในระดับปานกลาง ได้แก่ รูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งแต่งงาน และแบบขมขมสังสรรค์ สำหรับรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ต่อการบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาในระดับต่างๆ ของโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าในระดับน้อย ได้แก่ รูปแบบภาวะผู้นำแบบเอียงงานคำสำคัญ รูปแบบภาวะผู้นำ ประสิทธิภาพ โรงพยาบาล พระมงกุฎเกล้า

สมทรัพย์ จุมพล (2550: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องภาวะผู้นำของหัวหน้างานใน องค์กรบริหารส่วนตำบลในทัศนะของผู้ใต้บังคับบัญชา ศึกษากรณีจังหวัดปทุมธานี ผลการวิจัยพบว่า (1) ภาวะผู้นำของหัวหน้างานในองค์กรบริหารส่วนตำบล จังหวัดปทุมธานี มี ลักษณะการบริหารงานแบบประชาธิปไตยแบบเชิงรุกและแบบเชิงรับ ซึ่งถือว่าการบริหารงานที่ ยึดถืออำนาจของกลุ่มมากกว่าอำนาจของตนเอง ผู้ที่เน้นกระบวนการของกลุ่มมีการทำงานเป็นทีม (2) ภาวะผู้นำที่เหมาะสมสำหรับหัวหน้างานในองค์กรบริหารส่วนตำบล จังหวัดปทุมธานี เป็นผู้นำแบบทีมงาน มีวิสัยทัศน์ มุ่งการมีส่วนร่วมมีการกระจายอำนาจความรับผิดชอบ ด้านตัดสินใจ เน้นด้านคุณธรรมและมีสายบังคับบัญชา ต้องมีแนวคิดการสร้างและควบคุมคุณภาพ

มีการปรับลดขนาดของหน่วยงานและนโยบายรัดเข็มขัด มีการสร้างความคิด ค่านิยม วิสัยทัศน์และการเปลี่ยนแปลง

ประภัทร เหลืองประเสริฐ (2550: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัย เรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงกระทรวงศึกษาธิการในอนาคต ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงกระทรวงศึกษาธิการในอนาคตประกอบด้วย 1. คุณลักษณะของผู้นำ (1.1) ด้านบริหารจัดการ ประกอบด้วย ความสามารถในการคิด วิเคราะห์ เพื่อการวางแผนยุทธศาสตร์ การใช้เทคนิค วิธีการบริหารจัดการแบบใหม่ๆ การควบคุมจัดระบบการทำงาน ความรับผิดชอบผูกพัน ความยืดหยุ่นในการทำงาน และการสร้างความเชื่อมั่น กับผู้ร่วมงาน (1.2) ด้านความเป็นผู้นำ ประกอบด้วย การได้รับการยอมรับ และศรัทธาจากผู้ร่วมงาน ความรอบรู้และเชี่ยวชาญเกี่ยวกับงานในหน้าที่ ความคิดเชิงบวก คิดริเริ่มสร้างสรรค์ คิดเชิงวิเคราะห์ คิดเชิงระบบ การมีวิสัยทัศน์กว้างไกล ความกล้าในการคิดนอกกรอบ และความกล้าในการเผชิญ อดทน อดกลั้นต่อปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น (1.3) ด้านบุคลิกภาพ ประกอบด้วย การแต่งกาย การวางตัว ความกระตือรือร้น การสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ความมั่นคงทางอารมณ์ การเป็นผู้ที่มีสัจจะ และเป็นผู้ที่ประสานประโยชน์ และ (1.4) ด้านความรู้ความสามารถ ประกอบด้วย การเป็นผู้ที่มีสติปัญญาเฉลียวฉลาด มีปฏิภาณไหวพริบที่ดี ความรู้ความสามารถในการศึกษา เก็บรวบรวม วิเคราะห์ และประมวลข้อมูล ความสามารถตัดสินใจอย่างถูกต้อง การเป็นผู้ที่มีทักษะในการคิดรวบยอด ความสามารถโน้มน้าวใจให้ผู้อื่นคล้อยตาม และต้องเป็นผู้ที่แสวงหาความรู้ ปรับปรุงตัวเองอยู่เสมอ 2. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร (2.1) ผู้นำที่เน้นคน ประกอบด้วย การสร้างความเข้าใจในการทำงานร่วมกับผู้ร่วมงานได้เป็นอย่างดี การให้ความช่วยเหลือ เอื้ออาทร การปฏิบัติตนต่อผู้ร่วมงานอย่างเสมอภาค การให้ความสำคัญกับบุคลากร การเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี การให้กำลังใจและชมเชยผู้ปฏิบัติงานที่ทำงานประสบความสำเร็จ และการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานปรับปรุงและพัฒนาตนเอง (2.2) ผู้นำที่เน้นการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยการทำงานอย่างรอบคอบ การสร้างความเข้าใจในการดำเนินการนิเทศงานอย่างสม่ำเสมอ การทำงานโดยยึดเป้าหมายเป็นหลักสำคัญ และการกำกับ ติดตามผลอย่างใกล้ชิด และ(2.3) ผู้นำที่เน้นการมีส่วนร่วม ประกอบด้วย การเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานแบบเครือข่าย การสร้างความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน การสื่อสารที่ดี และความเป็นนักประชาธิปไตย 3. ผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารใน (3.1) มิติด้านสังคม ประกอบด้วย ความสามารถในการโน้มน้าวและจูงใจผู้ร่วมงาน การเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานตัดสินใจแก้ปัญหา ร่วมกัน ความสามารถรับข้อมูลหรือข่าวสารจากผู้อื่น ความสามารถวิเคราะห์ และปรับเปลี่ยนตนเองได้ตามสภาพของสังคม ความสามารถเข้าสังคม และความสามารถสร้างความมั่นใจแก่ผู้ร่วมงาน (3.2) มิติด้านโครงสร้างของงาน ประกอบด้วย การจูงใจให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงาน

ตามภารกิจหน้าที่ ความเข้าใจลักษณะงาน วิเคราะห์ความสำเร็จของงานได้ การจัดแบ่งงาน มอบหมายงานตามความสามารถและตำแหน่ง การทำงานที่ไม่ซับซ้อน และการจัดระบบติดตาม และพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง และ (3.3) มิติด้านอำนาจของตำแหน่ง ประกอบด้วย การบริหารงาน ตามกฎ ระเบียบ อำนาจหน้าที่ การใช้อำนาจในตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และ การบริหารงานตามสายการบังคับบัญชาเป็นหลัก 4. แบบผู้นำของผู้บริหาร (4.1) แบบร่วมแรงร่วมใจ ประกอบด้วย การให้ทุกคนมีส่วนร่วม การกำหนดรูปแบบการทำงานเป็นทีม การบูรณาการ ภารกิจ การส่งเสริมการปฏิบัติงานร่วมกันด้วยความซื่อสัตย์ และการติดตาม ประเมินผลงาน (4.2) แบบอิสระ ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมาย หน้าที่ ภารกิจที่ชัดเจน การเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงาน สามารถทำงานได้หลากหลายวิธีการ และการสร้างกลไกการทำงานโดยบุคลากร และ (4.3) แบบสมานฉันท์ ประกอบด้วย การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการวางแผน การปรึกษาหารือ การสร้าง ทีมงาน การหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน และการสร้างบรรยากาศในการทำงานใน ลักษณะของกัลยาณมิตร

วีรยา พวงไทย (2550: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำ ความสามารถในการตัดสินใจ การมองในแง่ดี การทำงานเป็นทีม กับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้น โรงงานผลิตรถยนต์ ผลการศึกษาพบว่า หัวหน้างานระดับต้น โรงงานผลิตรถยนต์มีระดับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับสูง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง และระดับภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายในระดับต่ำ ความสามารถในการตัดสินใจอยู่ในระดับสูง การมองในแง่ดี อยู่ในระดับสูง การทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับสูง และผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง และพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายมีความสัมพันธ์เชิงลบกับ ผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ความสามารถในการตัดสินใจความสัมพันธ์เชิง บวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 การมองในแง่ดีมีความสัมพันธ์เชิง บวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 การทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์ เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ตัวแปรที่สามารถร่วมกัน พยากรณ์ผลการปฏิบัติงานคือ ความสามารถในการตัดสินใจ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ 0.1

ศยามล เอกะกุลานันท์ (2550: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง สภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกทีมและกระบวนการทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของมิชชั่นสายงานใน โรงงานผลิต ชิ้นส่วนยานยนต์ ผลการวิจัย พบว่า 1) รูปแบบโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของประสิทธิผล

ของทีมข้ามสายงานสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นไปตามหลักเกณฑ์ในระดับที่ยอมรับได้

2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีมส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานมากที่สุด

3) สภาพแวดล้อมภายในทีม ได้แก่ ความหลากหลายของทีม และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำทีมส่งผลโดยอ้อมต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงาน 4) สภาพแวดล้อมภายนอกทีม ได้แก่ การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรส่งผลทางอ้อมต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงาน

5) กระบวนการทีม ได้แก่ ความฉลาดทางอารมณ์ของทีม และความเหนียวแน่นในทีม ส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงาน โดยความฉลาดทางอารมณ์ของทีมส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานมากที่สุด นอกจากนี้ความฉลาดทางอารมณ์ของทีม ความไว้วางใจในทีมและการรับรู้ความสามารถของทีมยังส่งผลโดยอ้อมต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงาน

หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะสามารถพัฒนาประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานได้โดยการส่งเสริมให้มีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกภายในทีมอย่างมีคุณภาพเพื่อเกิดความไว้วางใจ มีการรับรู้ในความสามารถของทีม รวมทั้งส่งเสริมให้ผู้นำทีมข้ามสายงานมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงขึ้น โดยการฝึกอบรมทั้งทางด้านทฤษฎีและด้านการปฏิบัติ รวมไปถึงการตระหนักและให้ความสำคัญกับกระบวนการสรรหาและคัดเลือกผู้ที่จะมาเป็นผู้นำทีมให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับสูง

ศรียา เอียดเสน (2550: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค บรรยากาศองค์กรและผลการปฏิบัติงาน กรณีศึกษาพนักงานระดับบังคับบัญชา โรงงานประกอบรถยนต์แห่งหนึ่ง ผลการวิจัยพบว่า 1) พนักงานระดับบังคับบัญชามีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับสูง ภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนในระดับปานกลางและภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายในระดับต่ำ มีความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคและมีการรับรู้บรรยากาศองค์กรอยู่ในระดับสูง 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายมีความสัมพันธ์ทางลบกับผลการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 3) ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 4) บรรยากาศองค์กร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 5) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายและบรรยากาศองค์กรสามารถร่วมกันทำนายผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชาได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เอกชัย นูรณชน (2550: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำ ทักษะคิดต่องานการมีส่วนร่วมในงาน และพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ศึกษาเฉพาะหัวหน้างานระดับต้น ของธนาคารเอกชนแห่งหนึ่ง ผลการวิจัยพบว่า 1) หัวหน้างานระดับต้น มีภาวะผู้นำ

การเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในระดับปานกลาง ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย อยู่ในระดับต่ำ ทักษะคติต่องานอยู่ในระดับปานกลาง การมีส่วนร่วมในงานอยู่ในระดับปานกลาง และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอยู่ในระดับสูง 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .552$) และ .05 ($r = .232$) ตามลำดับ ส่วนภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายมีความสัมพันธ์ในทางลบกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .276$) 3) ทักษะคติต่องานมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .232$) 4) การมีส่วนร่วมในงานมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .226$) 5) ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายและทักษะคติต่องาน สามารถร่วมกันทำนายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของหัวหน้างานระดับต้นได้ร้อยละ 37.6

เอี่ยมพร มาลาวงษ์ (2551: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการศึกษาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารระดับฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า (1) ผู้บริหารระดับฝ่าย และผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานครที่ทำให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ ได้แก่ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ส่วนผู้นำแบบปล่อยตามสบายไม่อาจทำให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ (2) กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับฝ่ายอยู่ในระดับมาก (3) รูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานในระดับน้อย ส่วนผู้นำแบบปล่อยตามสบายมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานในระดับน้อย โดยภาพรวมรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับฝ่ายในสำนักงานเขตกรุงเทพมหานครมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับฝ่ายในระดับปานกลาง (4) กลุ่มตัวอย่างได้เสนอรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับฝ่ายไว้ว่าจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถในการแก้ไขปัญหา เป็นผู้ที่ตั้งมั่นในความถูกต้อง มีความยุติธรรมเป็นกลาง มีความเสียสละ ซื่อสัตย์ สุจริต มีวิสัยทัศน์ สามารถบริหารงานในเชิงรุก ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม สามารถผสมผสานการทำงานได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ ในส่วนของแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำนั้นหน่วยงานด้านบุคลากรควรจัดให้มีการฝึกอบรมให้กับบุคลากรทุกระดับเพื่อเตรียมความพร้อมในการขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหาร และมีการพัฒนาบุคลากรที่เป็นผู้บริหารระดับฝ่ายอย่างสม่ำเสมอ

เพื่อเป็นการเสริมสร้างความรู้ ส่งเสริมให้มีการศึกษาคุณานเพื่อเสริมสร้างวิสัยทัศน์ ส่วนการสรรหาบุคคลเป็นผู้บริหารระดับฝ่ายนั้นควรจะต้องใช้ระบบคุณธรรมในการคัดเลือก

รวรรณ จำใช้ (2551: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ตามทัศนคติของพนักงาน บริษัท ไทยแอร์โรว์ จำกัด (สาขาฉะเชิงเทรา) ผลการวิจัยพบว่าพนักงานมีความต้องการผู้นำด้านจริยธรรมและคุณธรรม ระดับมาก เป็นอันดับ 1 รองลงมาด้านบุคลิกภาพ ด้านภาวะผู้นำ และด้านการบริหารงาน ตามลำดับ 3) ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่าพนักงานที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษาและระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกัน มีความต้องการคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน

เอกอนันต์ เสนาธิบติ (2552: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความแตกต่างระหว่างบุคคล ความเท่าเทียมกัน กับความพึงพอใจในงานของพนักงานศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานของบริษัท เคแอลเค อินดัสตรี จำกัด ผลการวิจัยพบว่า พนักงานมีระดับการรับรู้ความแตกต่างระหว่างบุคคล ความเท่าเทียมกัน และความพึงพอใจในงานของพนักงานโดยรวมอยู่ในระดับสูง 1) การรับรู้ความแตกต่างระหว่างบุคคล มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .644$) 2) ความเท่าเทียมกันมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .740$) พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน จำแนกตามเพศ อายุ อายุงาน ระดับการศึกษา และรายได้ต่อเดือน พบว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความพึงพอใจในงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

6.2 วรรณกรรมต่างประเทศ

เฮ็ดเจส (Hedges, 1996: Abstract) ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำ และวัฒนธรรม(ของการเป็นผู้นำ): ความเข้าใจถึงภาวะผู้นำในองค์กรระดับสากล การวิจัยนี้มีจุดประสงค์เพื่อสืบสวนหาข้อเปรียบเทียบในเรื่องภาวะผู้นำในองค์กรในระดับสากลในประเทศออสเตรเลีย สิงคโปร์ และมาเลเซีย วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ส่วนใหญ่มาจากแบบภาวะผู้นำที่กระทำหรือที่ยังใช้อยู่ ซึ่งได้รับการพัฒนาโดยมิชุนี มาเป็นเวลากว่าสามหรือสี่ทศวรรษ ที่ผ่านมาในประเทศญี่ปุ่น การวิจัยแบบมิชุนี เป็นแบบอย่างที่น่าสนใจ สำหรับการวิจัยในแนวทางเดียวกันทางตะวันออก โดยใช้ Hofstede และสำหรับความเครียดที่มีระหว่างพฤติกรรมโดยทั่วไป กับทุกสถานการณ์ของภาวะผู้นำองค์กร กับพฤติกรรมที่เกิดเฉพาะเรื่อง นอกจากการเน้นทฤษฎีนี้เป็นพิเศษ การวิจัยยังตรวจสอบความสัมพันธ์ของค่าระดับประเทศกับค่าส่วนบุคคลต่อแบบอย่างและการตีความของพฤติกรรมภาวะผู้นำ ได้รับอิทธิพลมาจากความหลากหลายของวัฒนธรรมชาติ ดังนั้นความเหมือน

หรือความแตกต่างของชาติ จึงถูกนำมาพิจารณาในแง่ของวัฒนธรรม อย่างน้อยก็ในบางเรื่อง เป็นขอบเขตของการบังคับด้านวัฒนธรรม ที่กลายเป็นจุดสำคัญสำหรับงานวิจัยนี้ มีการตั้งสมมุติฐาน เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาทดสอบ โดยมุ่งเน้นไปที่ต้นแบบที่ตรงกัน ระหว่างภาวะผู้นำในองค์กรในประเทศออสเตรเลีย สิงคโปร์ และมาเลเซีย

ดิเรก (Direk. 2006: Abstract) ศึกษาเรื่องความถูกต้องของแบบที่อาจเกิดขึ้นได้ของ Fiedler ในเรื่องประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ บริษัทผู้ประกอบการขนาดกลางและเล็ก (SMEs) มีอิทธิพลมากต่อเศรษฐกิจไทย เพราะบริษัท SME เหล่านี้ในประเทศไทยมีจำนวนมากถึง 95% บริษัทเหล่านี้ไม่ได้เน้นแค่บริษัทลูกของบริษัทใหญ่ๆ เพราะไม่ใช่งานทุกอย่างที่ทำเพื่อบริษัทใหญ่แล้วจะต้องทำให้บริษัท SME เหมือนกัน บริษัท SME ของไทยต้องการเครื่องมือ เพื่อช่วยให้เขาละบุผู้นำที่มีประสิทธิภาพ สำหรับองค์กรของเขา แบบของ Fiedler เกี่ยวกับประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ ได้แสดงให้เห็นว่าสามารถระบุผู้นำที่ถูกต้อง สำหรับสถานการณ์ที่ถูกจำกัดในรูปแบบต่างๆ ในประเทศสหรัฐได้ อย่างไรก็ตาม แบบของ Fiedler ไม่เคยทดสอบอย่างเฉพาะเจาะจงกับ SME ในประเทศไทยเลย เพื่อเป็นการชี้ชัดว่า แบบของ Fiedler สามารถใช้ได้กับบริษัท SME จึงมีบริษัทไทย 12 บริษัท เข้าร่วมในการศึกษาเพื่อการวิจัยนี้ หัวหน้าระดับตรวจการแต่ละคนได้รับการคัดเลือกมาจากแต่ละบริษัท เพื่อตอบคำถามจากแบบสอบถาม (แปลเป็นภาษาไทยแล้ว) ในแบบการสอบถามแบบสัมภาษณ์ เพื่อหาทฤษฎีประสิทธิภาพของผู้นำ หัวหน้า 1 คน และรองหัวหน้า 2 คน จากระดับตรวจการ เข้าร่วมในแบบสอบถามเชิงสัมภาษณ์อีกชุดหนึ่ง เพื่อหาประสิทธิภาพในด้านของการสังเกต การวิจัยพบว่ามี 33.3 เปอร์เซ็นต์ ที่เห็นด้วย ระหว่างประสิทธิภาพด้านทฤษฎีกับประสิทธิภาพด้านการสังเกต เนื่องจากการแปลของผู้ตอบแบบสอบถาม อาจเป็นสาเหตุของการยอมรับแบบนี้ต่ำไป จึงได้นำแบบสอบถามที่แปลเป็นภาษาไทยมาทดสอบ เพื่อดูว่าการแปลจากภาษาอังกฤษเป็นไทย ถูกต้องพอที่จะสื่อความหมายที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของต้นฉบับหรือไม่ ผลการทดสอบแสดงว่า คำภาษาไทยที่ใช้ในแบบสอบถามใช้ได้ ตามมาตรฐานการแปลภาษา ซึ่งมีประมาณ 59 เปอร์เซ็นต์ที่แปลกันไปมา ดังนั้นจึงมีการทำแบบทดสอบอีกชุดหนึ่ง ซึ่งใช้ชุดการแปลที่จัดทำขึ้นใหม่ โดยมุ่งเน้นเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าและรองหัวหน้าในเวลาทำงาน และผลการทดสอบ ก็ไม่แสดงการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญในเรื่องผลลัพธ์ของแบบทดสอบ ดังนั้น การยอมรับวิธีการแบบนี้ที่มีน้อย ไม่ได้มีสาเหตุมาจากการแปล เหตุผลที่น่าจะเป็นไปได้ในเรื่องการสนับสนุนวิธีการของ Fiedler น้อย อาจเกิดจากลักษณะของ SME และลักษณะของวัฒนธรรมไทยก็เป็นได้ ลักษณะของวัฒนธรรมของ SME และไทย มีผลต่อความสัมพันธ์โดยธรรมชาติระหว่างหัวหน้า

และลูกน้อง ใน SME ไทย ผลที่เกิดไม่คืนักในแบบความเป็นไปได้ของ Fiedler ในเรื่องประสิทธิภาพของผู้นำ

เฟอร์เรส (Ferres, 2006: Abstract) ศึกษาเรื่อง บทบาทของความฉลาดของอารมณ์ของผู้นำ ในภาวะผู้นำที่มีการเปลี่ยนแปลง ความเชื่อใจของลูกจ้าง การถูกเหยียดหยามมนุษย์ด้วยกันที่เปลี่ยนไป และความตั้งใจจะออก มีการเขียนกันมากในหนังสือพิมพ์ต่างๆเกี่ยวกับความสำคัญของด้านความฉลาดทางอารมณ์ (EI) ในการพูดถึงภาวะผู้นำระดับแนวหน้า การวิจัยในปัจจุบัน จะกล่าวถึงวรรณกรรมการศึกษาโดยการศึกษผลโดยตรงและโดยอ้อมของความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำที่มีต่อองค์กรต่างๆ การวิจัยหนึ่งเป็นจุดเน้นที่สำคัญของการวิจัย มีการพัฒนาต่ออีก 3 ขั้นตอน ขั้นตอนแรกเกี่ยวกับการพัฒนาแบบการวัด แบบสำรวจลูกจ้าง แบบตอบคำถาม ได้รับความที่เกี่ยวข้อง ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการรายงานตนเองเกี่ยวกับความคิดเป็นและความตั้งใจของตน จากข้อมูลที่ได้จากการสำรวจ (ประชากร 218 คน) และผลการวิเคราะห์องค์ประกอบที่เป็นที่ยอมรับ (ประชากร 230 คน) มีผู้สนับสนุนแปดรูปแบบ องค์ประกอบที่ปรากฏประกอบด้วย การมีความฉลาดทางอารมณ์ การบริหารความฉลาดทางอารมณ์ อิทธิพลที่ทำให้เกิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การเกี่ยวข้องหรือความประพฤติของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วงจรการเปลี่ยนแปลงและความตั้งใจที่จะจากไป ประการที่สอง แบบโครงสร้างเรื่องความสำคัญระหว่างองค์ประกอบที่ปรากฏ ได้รับการตรวจสอบ แล้วนำไปเปรียบเทียบกับแบบเลือก (ประชากร 448 คน) แบบที่ดีที่สุดแสดงให้เห็นว่า ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำ มีส่วนเกี่ยวข้องกับความตั้งใจที่จะจากไปของลูกจ้าง และการมองโลกในแง่ร้ายที่เปลี่ยนไป โดยผ่านความฉลาดทางอารมณ์และความไวเนื้อเชื่อใจกัน ความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญ ระหว่างความหลากหลายในเรื่องความฉลาดทางอารมณ์ และแต่ละองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ปรากฏชัดเจน ทั้ง 2 ขั้นตอนมีผลถูกต้อง ตามกลุ่มตัวอย่างจากองค์กรต่างๆ (ประชากร 339) และกลุ่มทดลองสำหรับระดับความเชื่อมั่นที่มีการเปลี่ยนแปลง และสถานที่อยู่ตามภูมิศาสตร์ ประการที่สาม มีการแสดงความสัมพันธ์ทางด้านโครงสร้างนานกว่า 12 เดือน (n=210) การวิจัยที่ 2 มุ่งหาผลของความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำ จากความสามารถในแง่มุมต่างๆ โดยการจับคู่คะแนนผู้นำที่ได้จากการทดสอบความฉลาดทางอารมณ์กับการตอบแบบสำรวจของลูกจ้าง คะแนนผู้นำทั้งหมด ต่อ OA-MEIS (n=102) และ MSCEIT V2 (n=102) ไม่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญกับความเห็นของลูกจ้างที่มีต่อความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำ (เจ้านาย) คะแนนทั้งหมดของ แบบทดสอบความฉลาดทางด้านอารมณ์ทั้งสองมีความสัมพันธ์กันเพียงเล็กน้อย อย่างมีนัยสำคัญต่อระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในระดับการทดสอบทั้งหมด ไม่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ ระหว่าง

ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำ กับความเชื่อมั่นในการบริการงาน ความเชื่อมั่นในองค์กร การเปลี่ยนแปลงการมองโลกในแง่ร้าย หรือการตั้งใจจะออก ในระดับย่อย คะแนนของผู้นำต่อความคิดเห็นด้านอารมณ์ของ MSCEIT มีความเกี่ยวข้องกับด้านดี กับความเชื่อมั่นของลูกจ้าง ทั้งในด้านผู้บริหาร และการจัดการองค์กร คะแนนการจัดการด้านอารมณ์ของ MSCEIT มีความสัมพันธ์กันด้วย เพื่อลดการมองโลกในแง่ร้ายมีการพูดถึงผลกระทบทางด้านทฤษฎีและการปฏิบัติด้วย

ยู (Yu. 2002: Abstract) ศึกษาเรื่อง การชี้เฉพาะของภาวะผู้นำแบบโครงการ ของผู้จัดการโครงการเพื่อประสบความสำเร็จในโครงการและระบุเฉพาะเจาะจง การวิจัยนี้เน้นภาวะผู้นำแบบโครงการเพื่อนำไปประยุกต์กับผู้จัดการโครงการในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน เพื่อให้ครอบคลุมความเข้าใจของภาวะผู้นำแบบโครงการ การวิจัยนี้ได้ทบทวนความรู้ทฤษฎีภาวะผู้นำ รวมถึงทฤษฎีคุณลักษณะ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม และทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ เป็นต้น นอกจากนั้น แนวคิดของการจัดการโครงการและผู้จัดการโครงการเช่นเดียวกับการประสบความสำเร็จของโครงการได้ถูกกล่าวถึงในวิทยานิพนธ์ ได้รวบรวมข้อมูลพื้นฐานจากวรรณกรรม การวิจัยและการสำรวจการตอบแบบสอบถามไปสู่การวิจัยเพิ่มเติม มี 3 ตัวอย่างที่เกี่ยวกับการก่อสร้างและอุตสาหกรรมทางเทคโนโลยี IT ได้ถูกเลือก โดยพวกเขาจะวิเคราะห์แบบสอบถามโดยทดสอบสถานการณ์จับคู่กับความเหมาะสมของภาวะผู้นำแบบโครงการ นอกจากนั้น ผู้จัดการโครงการและสมาชิกทีมมีบทบาทในการแยกรายละเอียดที่ละเอียดรายการ แบบสอบถามมีจำนวน 50 คำถาม ได้ออกแบบแยกที่ละเอียดรายการเพื่อตอบสนองความคิดเห็นไปสู่ลักษณะพิเศษของบทบาทผู้จัดการโครงการ

ผลการวิจัยพบว่า ผู้จัดการโครงการไม่สามารถใช้รูปแบบภาวะผู้นำแบบโครงการ โดยเฉพาะในทุกสถานการณ์ ถึงแม้ว่า ผู้จัดการโครงการต้องการความชัดเจนและเลือกจัดสรรรูปแบบเพื่อช่วยเขาไปสู่บรรลุผลของสิ่งแวดล้อมในทีมสมาชิกโครงการ และผู้มีส่วนร่วมคนอื่น ๆ สามารถมีส่วนช่วยให้ความรู้และทักษะเพื่อให้โครงการประสบความสำเร็จ

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาผลสัมฤทธิ์ของภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง เพื่อศึกษาทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง เปรียบเทียบความแตกต่างของลักษณะประชากรที่มีต่อทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง เปรียบเทียบความแตกต่างของลักษณะประชากรที่มีต่อผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง และ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติกับผลสัมฤทธิ์ของภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ โดยมีขั้นตอนในการดำเนินการศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. แหล่งข้อมูล

1.1 แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ได้จากการใช้แบบสอบถามสำรวจข้อมูลส่วนบุคคล และทักษะที่มีผลต่อภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง ของซูเปอร์เซ็นเตอร์ เขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร ได้แก่ แม็คโคร เทสโก้ โลตัส และ บิ๊กซี

1.2 แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ได้จากการค้นคว้าเอกสาร หนังสือ วิทยานิพนธ์ ข้อมูลทาง Internet ตลอดจนข้อมูลองค์ความรู้ต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง จากผู้ที่เคยศึกษาวิจัยไว้แล้ว

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร ในที่นี้ คือ พนักงานสาขาต่าง ๆ ของซูเปอร์เซ็นเตอร์ ได้แก่ แม็คโคร เทสโก้ โลตัส และบิ๊กซี ในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร จำนวน 41 สาขา จำนวน 6,500 คน

2.2 ขนาดของตัวอย่าง ที่เป็นตัวแทนของประชากรที่ใช้ในการศึกษาจะได้รับการคำนวณตามสูตรของยามานะ ดังนี้

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

โดย n = จำนวนตัวอย่าง

N = จำนวนประชากร

e = ค่าความคลาดเคลื่อน กำหนดให้เท่ากับ 5% เท่ากับ .05

การคำนวณขนาดของตัวอย่าง

$$N = \text{จำนวนประชากรทั้งหมด } 6,500 \text{ คน}$$

$$e = 0.05$$

$$n = \frac{6,500}{1 + 6,500(0.05)^2}$$

$$n = 399 \text{ หรือประมาณ } 400 \text{ คน}$$

- 2.3 วิธีการเลือกตัวอย่าง ใช้การสุ่มตัวอย่างจากกลุ่มตัวอย่าง ของซูเปอร์เซ็นเตอร์สาขาต่าง ๆ ของบริษัทในเขตกรุงเทพมหานครที่แตกต่างกัน คือ แม็คโคร เทสโก้ โลตัส และบิ๊กซี รวม 400 คน โดยวิธีเลือกตัวอย่างตามสัดส่วนประชากร (10 คน/1 สาขา) ต่อจำนวนตัวอย่าง ดังนี้

บริษัท	จำนวนสาขา	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
แม็คโคร	6	58
เทสโก้ โลตัส	19	186
บิ๊กซี	16	156
รวม	41	400

ภาพที่ 3.1 จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ทำแบบสอบถาม

ลำดับ	สาขา	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
1	ลาดพร้าว	10
2	สุขาภิบาล 3	10
3	แจ้งวัฒนะ	10
4	บางแค	10
5	รังสิต	8
6	บางบอน	10
รวม		58

ภาพที่ 3.2 จำนวนกลุ่มตัวอย่างบริษัทแม็คโคร

ลำดับ	สาขา	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
1	ลาดพร้าว	10
2	รามอินทรา	10
3	บางประกอก	10
4	พระราม 1	9
5	พระราม 2	10
6	พระราม 3	10
7	พระราม 4	10
8	สุขาภิบาล 1	10
9	เจริญสุขุมวิท 37	9
10	วังหิน	9
11	มีนบุรี	10
12	ซีคอนสแควร์	10
13	พอร์จูน	10
14	สุขุมวิท 50	9
15	หลักสี่	10
16	ประชาชื่น	10
17	บางแค	10
18	บางใหญ่	10
19	บางกะปิ	10
รวม		186

ภาพที่ 3.3 จำนวนกลุ่มตัวอย่างบริษัทเอสโก้ โลตัส

ลำดับ	สาขา	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
1	ราชดำริ	10
2	หัวหมาก	10
3	ลาดพร้าว	10
4	พระราม 2	10
5	ดาวคนอง	9
6	สะพานควาย	10
7	สุขสวัสดิ์	9
8	วังหิน	9
9	ดอนเมือง	10
10	สุขาภิบาล 3	10
11	ประชาอุทิศ	10
12	จรัญสนิทวงศ์37	10
13	พหลโยธิน 21	10
14	สุขุมวิท 50	10
15	บางกะปิ	10
16	ประชาชื่น	9
รวม		156

ภาพที่ 3.4 จำนวนกลุ่มตัวอย่างบริษัทบิกซี

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.1 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบสอบถาม (Questionnaires) โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้ คือ

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามด้านข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะประชากร ประกอบด้วย 9 คำถาม เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) โดยผู้ตอบจะทำเครื่องหมาย (✓) ตอบในตัวเลือกที่กำหนดให้

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นต่อทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง ประกอบด้วยคำถาม 6 ข้อแบ่งเป็นคำถามย่อย 5-6 คำถามในแต่ละข้อ ดังนี้

1. ด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน
2. ด้านการกระตุ้นผู้อื่นเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วม
3. ด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้อื่น
4. ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น
5. ด้านการสร้างจิตวิญญาณกับผู้อื่นในการทำงาน
6. ด้านการเป็นตัวเป็นเครื่องข่ายเชื่อมโยงให้กับองค์กร

รูปแบบของคำถามมีลักษณะเป็นคำถามปลายปิด โดยมีมาตรวัด (Scale) แบบ Likert แบ่งการให้คะแนนแก่ความคิดเห็นต่อทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง ออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่

- | | | |
|---|---|------------|
| 5 | = | มากที่สุด |
| 4 | = | มาก |
| 3 | = | ปานกลาง |
| 2 | = | น้อย |
| 1 | = | น้อยที่สุด |

ใช้เกณฑ์ในการตีความหมายของระดับคะแนนเฉลี่ย ดังนี้

- | | | |
|-------------------------|---------|-------------------------------|
| คะแนนเฉลี่ย 4.50 - 5.00 | หมายถึง | มีภาวะผู้นำอยู่ในระดับดีมาก |
| คะแนนเฉลี่ย 3.50 - 4.49 | หมายถึง | มีภาวะผู้นำอยู่ในระดับดี |
| คะแนนเฉลี่ย 2.50 - 3.49 | หมายถึง | มีภาวะผู้นำอยู่ในระดับปานกลาง |
| คะแนนเฉลี่ย 1.50 - 2.49 | หมายถึง | มีภาวะผู้นำอยู่ในระดับพอใช้ |
| คะแนนเฉลี่ย 1.00 - 1.49 | หมายถึง | มีภาวะผู้นำอยู่ในระดับไม่ดี |

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นต่อภาพรวมของทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง รูปแบบของคำถามมีลักษณะเป็นคำถามปลายปิด โดยมีมาตรวัด (Scale) แบบ Likert ประกอบด้วยคำถาม 6 ข้อ

3.2 วิธีการสร้างเครื่องมือ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ในการศึกษา ใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง ผู้ศึกษาได้สร้างเป็นเครื่องมือในการหาข้อมูลเพื่อนำมาวิเคราะห์โดยมีขั้นตอนในการสร้างแบบสอบถาม ดังนี้

3.1.1 กำหนดนิยามของตัวแปรที่ทำการศึกษาแต่ละข้อ โดยให้ครอบคลุมและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และสมมติฐานของการศึกษา

3.1.2 สร้างข้อสอบถามในแบบสอบถาม จำนวน 41 ข้อ ในเนื้อหาข้อคำถามมีความครอบคลุมถึงข้อมูลส่วนบุคคล ความคิดเห็นต่อทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง แล้วนำแบบสอบถามไปตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) จากข้อความในแต่ละข้อ โดยนำแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ แล้วจึงนำมาปรับปรุงแก้ไขภาษาและคำถามให้กระชับ ชัดเจนและเข้าใจสำหรับผู้ตอบคำถาม

3.1.3 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นซึ่งผ่านการปรับปรุงแก้ไขไปทดสอบ (Pretest) เพื่อหาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามด้วยวิธีของ Cronbach's Alpha กับพนักงานภาคปฏิบัติของซูเปอร์เซ็นเตอร์ จำนวน 30 คน พบว่าแบบสอบถามที่ใช้มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.80 และนำข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามมาวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงแบบสอบถามให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น เพื่อนำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 ทำการออกแบบ และตรวจสอบความชัดเจนของเนื้อหา รวมถึงความถูกต้องของแบบสอบถาม

4.2 นำแบบสอบถามที่สมบูรณ์ไปสอบถามกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 ชุด

4.3 ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามจำนวนตัวอย่างที่ได้กำหนดไว้เพื่อนำมาวิเคราะห์

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยการรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม และตรวจสอบความสมบูรณ์ของคำตอบและให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ และทำการวิเคราะห์ประมวลผลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 สถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่

5.1.1 ค่าร้อยละ (Percentage) ใช้ในการอธิบายข้อมูลทั่วไปที่เป็นข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ความถี่ และค่าร้อยละ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ รายได้ต่อเดือน ระดับตำแหน่งงาน ประสบการณ์การทำงานในสโตร์ของซูเปอร์เซ็นเตอร์ จำนวนพนักงาน และองค์กรที่สังกัด

5.1.2 ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้ในการอธิบายระดับความคิดเห็นทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางของซูเปอร์สโตร์ เขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร ได้แก่ แม็คโคร เทสโก้ โลตัส และบิ๊กซี โดยได้วิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง 6 ด้าน คือ ด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน ด้านการกระตุ้นผู้อื่นเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้อื่น ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น ด้านการสร้างจิตวิญญาณกับผู้อื่นในการทำงาน ด้านการทำตัวเป็นเครือข่ายเชื่อมโยงให้กับองค์กร

5.2 สถิติอนุมาน (Inferential Statistics) ได้แก่

5.2.1 การวิเคราะห์สถิติที (t-test) เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระหว่างประชากร 2 กลุ่ม

5.2.2 การวิเคราะห์ความแปรปรวน (Analysis of Variance : ANOVA) ด้วย F-test เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของประชากรมากกว่า 2 กลุ่ม โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และถ้าพบว่าการวิเคราะห์ F-test มีนัยสำคัญทางสถิติ จะทำการวิเคราะห์เพื่อทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ต่อไป โดยใช้วิธี least significant difference (LSD) ซึ่งใช้พิสูจน์สมมติฐานระหว่างลักษณะประชากร กับทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติ และลักษณะประชากรกับผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง

5.2.3 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ (Correlation) เพื่อหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 2 ตัว ที่มีระดับการวัดในมาตราอันตรภาค หรืออัตราส่วนโดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบ Pearson Product Moment Correlation ซึ่งใช้พิสูจน์สมมติฐานความสัมพันธ์ระหว่างทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติกับผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางโดยค่านัยสำคัญกำหนดไว้ระดับ .01 ซึ่งถ้าค่าความสัมพันธ์เป็นบวกแสดงว่ามีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน ถ้าค่าเป็นลบแสดงว่าไม่มีความสัมพันธ์กัน โดยที่ถ้าค่าใกล้กับ 1 แสดงว่ามีความสัมพันธ์มาก ถ้าค่าใกล้กับ 0 แสดงว่ามีความสัมพันธ์น้อย

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาเรื่อง ผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางของซูเปอร์เซ็นเตอร์ เขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร จากกลุ่มตัวอย่าง 400 คน ผู้ศึกษาได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นลำดับขั้น ดังนี้

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของลักษณะประชากร

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติ

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ของภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง

ส่วนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐาน

4.1 ลักษณะประชากรมีผลต่อผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง

4.2 ลักษณะประชากรมีผลต่อทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติ

4.3 ทักษะภาวะภาคปฏิบัติผู้นำมีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง มีผลไปในทิศทางเดียวกัน

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สำหรับสัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอ ผลการวิเคราะห์ในบทนี้มีความหมาย ดังต่อไปนี้

\bar{X} หมายถึง ค่าเฉลี่ยเลขคณิตของข้อมูลที่ได้จากกลุ่มตัวอย่าง

S.D. หมายถึง ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง

n หมายถึง จำนวนของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์

p-value หมายถึง ค่าความน่าจะเป็นที่คำนวณได้จากค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน

Sig หมายถึง ค่าความน่าจะเป็นทางสถิติ (p-value) ที่คำนวณได้เพื่อการทดสอบสมมติฐานในการยอมรับหรือปฏิเสธสมมติฐานทางสถิติ

t-test หมายถึง ค่าทดสอบนัยสำคัญของค่าเฉลี่ยสองกลุ่ม

F หมายถึง ค่าทดสอบนัยสำคัญของค่าเฉลี่ยหลายกลุ่ม

r หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 2 ตัวของ 2 เหตุการณ์

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของลักษณะประชากร

ผลการวิเคราะห์ลักษณะประชากร โดยได้ศึกษาข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับบุคคล จำนวน 9 รายการ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ รายได้ต่อเดือน ระดับตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงานในสโตร์ จำนวนพนักงาน และองค์กรที่สังกัด ดังแสดงในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ รายได้ต่อเดือน ระดับตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงานในสโตร์ จำนวนพนักงาน และองค์กรที่สังกัด

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	167	41.75
หญิง	233	58.25
รวม	400	100
2. อายุ		
น้อยกว่า 20 ปี	18	4.50
20 - 30 ปี	177	44.25
31 - 40 ปี	175	43.75
41 - 50 ปี	23	5.75
51 ปีขึ้นไป	7	1.75
รวม	400	100
3. ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี	207	51.75
ระดับปริญญาตรี	164	41.00
สูงกว่าระดับปริญญาตรี	29	7.25
รวม	400	100

ตารางที่ 4.1(ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
4. สถานภาพ		
โสด	265	66.25
สมรส	124	31.00
หย่าร้าง/แยกกันอยู่	11	2.75
รวม	400	100
5. รายได้ต่อเดือน		
ไม่เกิน 10,000 บาท	90	22.50
10,000 - 20,000 บาท	264	66.00
20,001 - 50,000 บาท	46	11.50
รวม	400	100
6. ระดับตำแหน่งงาน		
พนักงาน /เจ้าหน้าที่	129	32.25
หัวหน้าหน่วย	56	14.00
ผู้จัดการแผนก/ซูเปอร์ไวเซอร์	174	43.50
ผู้จัดการฝ่าย	39	9.75
ผู้จัดการฝ่ายขึ้นไป	2	0.50
รวม	400	100
7. ประสบการณ์การทำงานในสตรีของซูเปอร์เซ็นเตอร์		
1 - 5 ปี	189	47.25
6 - 10 ปี	154	38.50
มากกว่า 10 ปี	57	14.25
รวม	400	100

ตารางที่ 4.1(ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
8. จำนวนพนักงาน		
ไม่เกิน 50 คน	91	22.75
51 - 200 คน	82	20.50
200 - 400 คน	204	51.00
มากกว่า 400 คนขึ้นไป	23	5.75
รวม	400	100
9. องค์กรที่สังกัด		
แม่คโคร	29	7.25
เอสโก้ โลตัส	213	53.25
บีคซี	158	39.50
รวม	400	100

จากตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์ลักษณะประชากรของกลุ่มตัวอย่าง จำนวนทั้งหมด 400 คน สามารถ อธิบายได้ ดังนี้

เพศ พบว่า เพศหญิงมีจำนวน 233 คน คิดเป็นร้อยละ 58.25 เพศชายมีจำนวน 167 คน คิดเป็นร้อยละ 41.75

อายุ พบว่า อายุระหว่าง 21 - 30 ปี มีจำนวน 177 คน คิดเป็นร้อยละ 44.25 มากที่สุด รองลงมาอายุระหว่าง 31 - 40 ปี มีจำนวน 175 คน คิดเป็นร้อยละ 43.75 อายุน้อยกว่า 20 ปี มีจำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 4.50 อายุระหว่าง 41 - 50 ปี มีจำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 5.75 และอายุ 50 ปีขึ้นไป มีจำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 1.75

ระดับการศึกษา พบว่า การศึกษาดำกว่าระดับปริญญาตรี มีจำนวนมากที่สุดจำนวน 207 คน คิดเป็น ร้อยละ 51.75 รองลงมามีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 164 คน คิดเป็น ร้อยละ 41 และ มีการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรี จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 7.25

สถานภาพสมรส พบว่า ผู้มีสถานภาพโสด มีจำนวนมากที่สุดคือ 265 คน คิดเป็น ร้อยละ 66.25 รองลงมาสถานภาพสมรส มีจำนวน 124 คน คิดเป็นร้อยละ 31 และ ผู้มีสถานภาพ หย่าร้าง/แยกกันอยู่ มีจำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 2.75

รายได้ต่อเดือน พบว่า รายได้อยู่ระหว่าง 10,000 - 20,000 บาท มีจำนวนมากที่สุดคือมีจำนวน 264 คน คิดเป็นร้อยละ 66 รองลงมามีรายได้/เดือน ต่ำกว่า 10,000 บาท มีจำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 22.50 และรายได้/เดือน 20,000 - 50,000 บาท มีจำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 11.50

ระดับตำแหน่งงาน พบว่า ระดับตำแหน่งงานผู้จัดการแผนก/ซูเปอร์ไวเซอร์ มีจำนวนมากที่สุด คือ 174 คน คิดเป็นร้อยละ 43.50 รองลงมาในระดับตำแหน่งงานได้แก่ ตำแหน่งพนักงาน/เจ้าหน้าที่ มีจำนวน 129 คน คิดเป็นร้อยละ 32.25 ตำแหน่งงานหัวหน้าหน่วย มีจำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 14 ตำแหน่งงานผู้จัดการฝ่าย มีจำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 9.75 และตำแหน่งงานผู้จัดการฝ่ายขึ้นไป มีจำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.50

ประสบการณ์การทำงานในสโตร์ของซูเปอร์เซ็นเตอร์ พบว่า ผู้มีประสบการณ์การทำงานในสโตร์ 1-5 ปี มีจำนวนมากที่สุดคือ 189 คน คิดเป็นร้อยละ 47.25 รองลงมา มีประสบการณ์การทำงานในสโตร์ 6 - 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 38.50 และ ผู้มีประสบการณ์การทำงานในสโตร์มากกว่า 10 ปี มีจำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 14.25

จำนวนพนักงาน พบว่า สาขาที่มีจำนวนพนักงาน 201 - 400 คน มีจำนวนมากที่สุดคือ 204 คน คิดเป็นร้อยละ 51 รองลงมาสาขาที่มีจำนวนพนักงานต่ำกว่า 50 คน มีจำนวน 91 คน คิดเป็นร้อยละ 22.75 ส่วนสาขาที่มีพนักงานจำนวน 51 - 200 คน มีจำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 20.50 และสาขาที่มีพนักงานมากกว่า 400 คน มีจำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 5.75

องค์กรที่สังกัด พบว่า บริษัทเทสโก้โลตัส มีจำนวนมากที่สุดคือ 213 คน คิดเป็นร้อยละ 53.25 รองลงมาได้แก่บริษัทบีซีซี มีจำนวน 158 คน คิดเป็นร้อยละ 39.50 และบริษัทแม็คโคร มีจำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 7.25

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลของทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติ

กรณีศึกษาระดับภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางของซูเปอร์เซ็นเตอร์ เขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร ได้ศึกษาทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติ 6 ด้าน ซึ่งได้แก่ ด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน ด้านการกระตุ้นผู้อื่นเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้อื่น ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น ด้านการสร้างจิตวิญญาณกับผู้อื่น ในการทำงาน ด้านการทำตัวเป็นเครือข่ายเชื่อมโยงให้กับองค์กร ดังแสดงในตารางที่ 4.2 - 4.8

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติ

ทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติ	ค่าสถิติและระดับความหมาย		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. ด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน	3.70	0.75	ดี
2. ด้านการกระตุ้นผู้อื่นเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วม	3.71	0.74	ดี
3. ด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้อื่น	3.83	0.80	ดี
4. ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น	3.74	0.72	ดี
5. ด้านการสร้างจิตวิญญาณกับผู้อื่นในการทำงาน	3.82	0.77	ดี
6. ด้านการทำให้ตัวเป็นเครือข่ายเชื่อมโยงให้กับองค์กร	3.74	0.73	ดี
รวม	3.76	0.73	ดี

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติในภาพรวมอยู่ในระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ยรวมที่ 3.76 เมื่อพิจารณาทีละด้านแล้ว พบว่า ด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้อื่นมีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ 3.83 รองลงมาคือด้านการสร้างจิตวิญญาณกับผู้อื่นในการทำงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากันคือ 3.82 ส่วนด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ 3.70

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติ

ด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน

การปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน	ค่าสถิติและระดับความหมาย		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. การมองหาความใหม่อย่างสม่ำเสมอ	3.73	0.70	ดี
2. การปรับตัวที่ทันการเปลี่ยนแปลง	3.77	0.67	ดี
3. การคิดค้นทดสอบสิ่งใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนาองค์กร	3.67	0.71	ดี
4. การมองหาวิธีการใหม่ ๆ ในการทำงานของหน่วยงานให้ดีขึ้น	3.78	0.70	ดี
5. การถามตัวเองเสมอ ๆ ว่าได้เรียนรู้อะไรใหม่ ๆ เพิ่มขึ้นหรือไม่	3.77	0.75	ดี
6. การยินยอมให้ผู้อื่นคิดนอกกรอบ เดิม ๆ ที่ปฏิบัติอยู่	3.51	0.89	ดี
รวม	3.70	0.75	ดี

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติ ด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ยรวมที่ 3.70 เมื่อพิจารณาทีละหัวข้อแล้ว พบว่า หัวข้อ การมองหาวิธีการใหม่ ๆ ในการทำงานของหน่วยงานให้ดีขึ้น มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ 3.78 รองลงมาคือหัวข้อการปรับตัวที่ทันการเปลี่ยนแปลงและการถามตัวเองเสมอ ๆ ว่าได้เรียนรู้อะไรใหม่ ๆ เพิ่มหรือไม่ มีค่าเฉลี่ยเท่ากันคือ 3.77 ส่วนหัวข้อการยินยอมให้ผู้อื่นคิดนอกกรอบ เดิม ๆ ที่ปฏิบัติอยู่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ 3.51

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติ ด้านการกระตุ้นผู้อื่นเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วม

การกระตุ้นผู้อื่นเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วม	ค่าสถิติและระดับความหมาย		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. การมองเห็นถึงความสามารถทางการแข่งขันที่องค์กรจะต้องใช้ในอนาคต	3.78	0.76	ดี
2. การแสวงหาคำตอบและการสื่อสารภาพที่ เกี่ยวข้องอนาคตได้ชัดเจน	3.62	0.69	ดี
3. การรับฟังผู้อื่น และความสามารถทางการสื่อสารด้วยวาจาและอากัปกิริยา	3.76	0.85	ดี
4. มีความสามารถในการมองเห็นพื้นฐานปัจจัยร่วมของสิ่งต่าง ๆ อย่างชัดเจน	3.62	0.73	ดี
5. มีความชัดเจนในการสื่อสารถึงเป้าประสงค์และวิธีการที่จะบรรลุผล	3.75	0.70	ดี
6. มีความตื่นตัวในการแสวงหาโอกาสให้กับองค์กรอย่างไม่หยุดนิ่ง	3.74	0.73	ดี
รวม	3.71	0.74	ดี

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติ ด้านการกระตุ้นผู้อื่นเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วมในภาพรวมอยู่ในระดับดี มีค่าเฉลี่ย 3.71 เมื่อพิจารณาทีละหัวข้อแล้ว พบว่าหัวข้อ การมองเห็นถึงความสามารถทางการแข่งขันที่องค์กรจะต้องใช้ในอนาคต มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ 3.78 รองลงมา หัวข้อการรับฟังผู้อื่นและความสามารถทางการสื่อสารด้วยวาจาและอากัปกิริยา มีค่าเฉลี่ย 3.76 ส่วนหัวข้อที่มีความคิดเห็นน้อยสุด คือหัวข้อการแสวงหาคำตอบและการสื่อสารภาพที่ เกี่ยวข้องอนาคตได้ชัดเจนและหัวข้อ มีความสามารถในการมองเห็นพื้นฐานปัจจัยร่วมของสิ่งต่าง ๆ อย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ยเท่ากันคือ 3.62

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติ ด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้อื่น

การสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้อื่น	ค่าสถิติและระดับความหมาย		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. เน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง	3.88	0.84	ดี
2. ให้ความเคารพในความคิดและนับถือตัวตนของผู้อื่น	3.87	0.80	ดี
3. ให้การสนับสนุนการตัดสินใจของผู้อื่น	3.77	0.80	ดี
4. ให้เสรีภาพและทางเลือกในการตัดสินใจ	3.74	0.82	ดี
5. ยินยอมให้ผู้อื่นมีโอกาใช้ภาวะผู้นำร่วมกับตนเอง	3.81	0.82	ดี
6. สร้างบรรยากาศความสัมพันธ์บนฐานความร่วมมือร่วมใจของทุกคน	3.90	0.77	ดี
รวม	3.83	0.80	ดี

จากตารางที่ 4.5 พบว่าทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติ ด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้อื่นในภาพรวมอยู่ในระดับดี มีค่าเฉลี่ย 3.83 เมื่อพิจารณาทีละหัวข้อแล้ว พบว่าหัวข้อสร้างบรรยากาศความสัมพันธ์บนฐานความร่วมมือร่วมใจของทุกคน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ 3.90 รองลงมา หัวข้อเน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง มีค่าเฉลี่ย 3.88 ส่วนหัวข้อที่มีความคิดเห็นน้อยที่สุด คือหัวข้อให้เสรีภาพ และทางเลือกในการตัดสินใจ มีค่าเฉลี่ย 3.74

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติ ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น

การเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น	ค่าสถิติและระดับความหมาย		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. มีความเชื่อในบริบทของผู้นำแบบทีมงาน	3.87	0.79	ดี
2. มีความคิดเป็นระบบที่สามารถเชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กัน	3.78	0.69	ดี
3. เป็นแบบอย่างที่ดีของคนอื่น ๆ ในหน่วยงาน	3.69	0.79	ดี
4. ให้ความสนใจในการสร้างคุณค่าหรือ ประชัญเพื่อเป็นหลักการดำเนินงาน	3.70	0.78	ดี
5. มีระบบติดตามที่ดีและมีความมุ่งมั่นจะกระทำให้เกิดผลตามที่สัญญาไว้	3.74	0.70	ดี
6. กำหนดเป้าหมายและแผนงาน ได้ชัดเจน	3.80	0.78	ดี
รวม	3.74	0.72	ดี

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติ ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น ในภาพรวมอยู่ในระดับดี มีค่าเฉลี่ย 3.74 เมื่อพิจารณาทีละหัวข้อแล้ว พบว่าหัวข้อที่มีความเชื่อในบริษัทของผู้นำแบบทีมงาน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ 3.87 รองลงมา หัวข้อกำหนดเป้าหมายและแผนงานได้ชัดเจน มีค่าเฉลี่ย 3.80 ส่วนหัวข้อที่มีความคิดเห็นน้อยสุด คือหัวข้อเป็นแบบอย่างที่ดีของคนอื่น ๆ ในหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ย 3.69

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติ ด้านการสร้างจิตวิญญูณกับผู้อื่นในการทำงาน

การสร้างจิตวิญญูณกับผู้อื่นในการทำงาน	ค่าสถิติและระดับความหมาย		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. ให้การสนับสนุนด้านกำลังใจกับคนอื่น ๆ	3.80	0.80	ดี
2. ยอมรับการมีส่วนร่วมและผลงานของคนอื่น ๆ	3.82	0.76	ดี
3. ให้คำชมเชยและคำขอบคุณผู้อื่นเมื่อมีผลงานดี	3.90	0.80	ดี
4. ให้การสนับสนุนและคำขอบคุณต่อผู้อื่น	3.87	0.77	ดี
5. หาโอกาสที่ดีในการชมเชยผู้อื่นในที่สาธารณะ	3.76	0.80	ดี
6. นำผลงานที่ดีของกลุ่มต่าง ๆ มาเปิดเผย เพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน	3.77	0.78	ดี
รวม	3.82	0.77	ดี

จากตารางที่ 4.7 พบว่าทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติ ด้านการสร้างจิตวิญญูณกับผู้อื่นในการทำงานในภาพรวมอยู่ในระดับดี มีค่าเฉลี่ย 3.82 เมื่อพิจารณาทีละหัวข้อแล้ว พบว่า หัวข้อให้คำชมเชยและคำขอบคุณผู้อื่นเมื่อมีผลงานดี มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ 3.90 รองลงมาหัวข้อให้การสนับสนุนและคำขอบคุณต่อผู้อื่น มีค่าเฉลี่ย 3.87 ส่วนหัวข้อที่มีความคิดเห็นน้อยสุด คือหัวข้อหาโอกาสที่ดีในการชมเชยผู้อื่นในที่สาธารณะ มีค่าเฉลี่ย 3.76

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติ ด้านการทำตัวเป็นเครือข่ายเชื่อมโยงให้กับองค์กร

การทำตัวเป็นเครือข่ายเชื่อมโยงให้กับองค์กร	ค่าสถิติและระดับความหมาย		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. การประสานความร่วมมือระหว่างกลุ่มหรือทีมงานต่าง ๆ ภายในองค์กร	3.76	0.73	ดี
2. การสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงาน มีการสื่อสารแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ระหว่างกัน	3.71	0.74	ดี
3. การสร้างบรรยากาศการทำงานและความร่วมมือ ร่วมใจ ระหว่างผู้ปฏิบัติงาน	3.79	0.74	ดี
4. การเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสาร ความรู้ และแลกเปลี่ยน ประสบการณ์ร่วมกันระหว่างหน่วยงานในองค์กร	3.66	0.74	ดี
5. สนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือ การมีส่วนร่วม การทำงานร่วมกันภายในองค์กร	3.80	0.74	ดี
รวม	3.74	0.73	ดี

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติ ด้านการทำตัวเป็นเครือข่ายเชื่อมโยงให้กับองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับดี มีค่าเฉลี่ย 3.74 เมื่อพิจารณาทีละหัวข้อแล้ว พบว่า หัวข้อสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือการมีส่วนร่วมการทำงานร่วมกันภายในองค์กร มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ 3.80 รองลงมา หัวข้อการสร้างบรรยากาศการทำงานและความร่วมมือร่วมใจระหว่างผู้ปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 3.79 ส่วนหัวข้อที่มีความคิดเห็นน้อยที่สุดคือ หัวข้อการเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสาร ความรู้ และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ร่วมกันระหว่างหน่วยงานในองค์กร มีค่าเฉลี่ย 3.66

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง

กรณีศึกษาภาพรวมระดับภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางของซูเปอร์เซ็นเตอร์ เขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร ได้ศึกษาผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง ซึ่งได้แก่ด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน ด้านการกระตุ้นผู้อื่น เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้อื่น ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น ด้านการสร้างจิตวิญญาณกับผู้อื่นในการทำงาน ด้านการทำตัวเป็นเครือข่ายเชื่อมโยงให้กับองค์กร ดังแสดงในตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติ
ของผู้จัดการระดับกลาง

ผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติ ของผู้จัดการระดับกลาง	ค่าสถิติและระดับความหมาย		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางในองค์กรด้านการ ปรับเปลี่ยน กระบวนการปฏิบัติงานในภาพรวม อยู่ในเกณฑ์ดี	3.88	0.67	ดี
2. ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางในองค์กร ด้านการ กระตุ้นผู้อื่นเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ในภาพรวม อยู่ในเกณฑ์ดี	3.85	0.67	ดี
3. ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางในองค์กร ด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานในภาพรวม อยู่ในเกณฑ์ดี	3.88	0.66	ดี
4. ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางในองค์กร ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีในภาพรวม อยู่ในเกณฑ์ดี	3.79	0.69	ดี
5. ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางในองค์กร ด้านการ สร้างจิตวิญญาณให้กับผู้อื่นในภาพรวม อยู่ในเกณฑ์ดี	3.82	0.71	ดี
6. ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางในองค์กร ด้านการทำตัว เป็นเครือข่ายเชื่อมโยงให้กับองค์กรในภาพรวม อยู่ในเกณฑ์ดี	3.90	0.62	ดี
รวม	3.85	0.65	ดี

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง
ในภาพรวมอยู่ในระดับดี มีค่าเฉลี่ย 3.85 เมื่อพิจารณาทีละหัวข้อแล้ว พบว่าหัวข้อภาวะผู้นำของ
ผู้บริหารระดับกลางในองค์กร ด้านการทำตัวเป็นเครือข่ายเชื่อมโยงให้กับองค์กรในภาพรวมอยู่ใน
เกณฑ์ดี มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ 3.90 รองลงมา หัวข้อภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางในองค์กร
ด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในเกณฑ์ดี และหัวข้อภาวะผู้นำของ
ผู้บริหารระดับกลางในองค์กรด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานในภาพรวม อยู่ในเกณฑ์ดี มีค่าเฉลี่ย
3.88 ส่วนหัวข้อที่มีความคิดเห็นน้อยที่สุดคือหัวข้อภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางในองค์กร
ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีในภาพรวมอยู่ในเกณฑ์ดี มีค่าเฉลี่ย 3.79

ส่วนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐาน

4.1 เปรียบเทียบลักษณะประชากรมีความคิดเห็นต่อผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง

ตารางที่ 4.10 - 4.25 แสดงผลการเปรียบเทียบลักษณะประชากรมีความคิดเห็นต่อผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง

ตารางที่ 4.10 ผลการทดสอบความแตกต่างของลักษณะประชากรต่อผลสัมฤทธิ์ของภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง ในปัจจัยด้านเพศ

ผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติ ของผู้จัดการระดับกลาง	เพศ	หญิง n = 233		ชาย n = 167		t	p-value
		\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
		1. ด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน	3.90	0.71	3.84		
2. ด้านการกระตุ้นผู้อื่นเพื่อสร้างวิสัยทัศน์	3.89	0.67	3.78	0.68	-1.52	0.20	
3. ด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้อื่น	3.87	0.72	3.88	0.58	-0.13	0.03*	
4. ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น	3.79	0.72	3.78	0.65	-0.13	0.42	
5. ด้านการสร้างจิตวิญญาณให้กับผู้อื่น ในการทำงาน	3.88	0.72	3.75	0.69	-1.77	0.36	
6. ด้านการทำให้ตัวเองเป็นเครือข่ายเชื่อมโยงให้กับ องค์กร	3.91	0.67	3.89	0.53	-0.44	0.06	
รวม		3.87	0.69	3.82	0.59	-0.88	0.12

* ที่ระดับนัยสำคัญ .05

4.1.1. สมมติฐานลักษณะประชากรในปัจจัยด้านเพศ พนักงานเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางแตกต่างกัน

H_0 : เพศที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางไม่แตกต่างกัน

H_1 : เพศที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางแตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์จากตารางที่ 4.10 พบว่า เพศที่ต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (t-test = -0.88, p = 0.12) จึงยอมรับ H_0 ปฏิเสธ H_1

สรุปผลการทดสอบความแตกต่างของลักษณะประชากรต่อผลสัมฤทธิ์ของภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง ในปัจจัยด้านเพศ พบว่าในภาพรวมเพศที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ของภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง แต่เมื่อวิเคราะห์ผลทีละด้าน พบว่าด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้อื่น พนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (t-test = -0.13, p = 0.03)

ตารางที่ 4.11 ผลการทดสอบความแตกต่างของลักษณะประชากรต่อผลสัมฤทธิ์ของภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง ในปัจจัยด้านอายุ

ผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำ ภาคปฏิบัติของผู้จัดการ ระดับกลาง	อายุ										F	p-value
	< 20 ปี		21-30 ปี		31-40 ปี		41-50 ปี		> 50 ปี			
	n = 18	n = 177	n = 175	n = 23	n = 7							
	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D		
1. ด้านการปรับเปลี่ยน กระบวนการปฏิบัติงาน	3.83	0.62	3.88	0.65	3.86	0.70	4.00	0.80	4.00	0.00	0.30	0.87
2. ด้านการกระตุ้นผู้อื่น เพื่อสร้างวิสัยทัศน์	3.83	0.71	3.84	0.73	3.83	0.61	3.96	0.77	4.00	0.00	0.27	0.89
3. ด้านการสนับสนุนการ ปฏิบัติงานของผู้อื่น	4.17	0.79	3.89	0.64	3.83	0.63	3.83	0.98	4.00	0.00	1.21	0.30
4. ด้านการเป็นแบบอย่าง ที่ดีต่อผู้อื่น	3.83	0.51	3.77	0.72	3.75	0.67	4.09	0.67	4.29	0.49	2.21	0.07
5. ด้านการสร้างจิตวิญญาณ ให้กับผู้อื่นในการทำงาน	3.39	0.61	3.81	0.76	3.86	0.66	3.83	0.65	4.29	0.49	2.58	0.04*
6. ด้านการทำตัวเป็นเครือข่าย เชื่อมโยงให้กับองค์กร	3.94	0.64	3.92	0.65	3.85	0.58	4.09	0.67	4.00	0.00	0.92	0.45
รวม	3.83	0.63	3.85	0.66	3.83	0.62	3.96	0.67	4.09	0.11	0.59	0.67

* ที่ระดับนัยสำคัญ .05

4.1.2 สมมติฐานลักษณะประชากรในปัจจัยด้านอายุ พนักงานที่มีอายุต่างกันมีความคิดเห็นต่อผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางแตกต่างกัน

H_0 : อายุที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางไม่แตกต่างกัน

H_1 : อายุที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางแตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์จากตารางที่ 4.11 พบว่า อายุที่ต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($F\text{-test} = 0.59, p = 0.67$) จึงยอมรับ H_0 ปฏิเสธ H_1

ดังนั้นสรุปได้ว่าผลการทดสอบความแตกต่างของลักษณะประชากรต่อผลสัมฤทธิ์ของภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง ในปัจจัยด้านอายุ พบว่าในภาพรวมอายุที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ของภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง แต่เมื่อวิเคราะห์ผลทีละด้านพบว่าด้านการสร้างจิตวิญญาณให้กับผู้อื่นในการทำงาน พนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($t\text{-test} = 2.58, p = 0.04$) จึงได้ทำการเปรียบเทียบโดยใช้วิธีleast significant difference (LSD) พบคู่ที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังแสดงในตารางที่ 4.12

ตารางที่ 4.12 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ ที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง ด้านการสร้างจิตวิญญาณให้กับผู้อื่นในการทำงาน จำแนกตามระดับอายุ

อายุ	\bar{X}					
		< 20 ปี	20 - 30 ปี	31 - 40 ปี	41 - 50 ปี	> 50 ปี
		3.39	3.81	3.86	3.83	4.29
น้อยกว่า 20 ปี	3.39	-	0.02*	0.01*	0.05*	0.00*
20 - 30 ปี	3.81		-	0.56	0.94	0.08
31 - 40 ปี	3.86			-	0.84	0.11
41 - 50 ปี	3.83				-	0.13
50 ปีขึ้นไป	4.29					-

* ที่ระดับนัยสำคัญ .05

จากตารางที่ 4.12 แสดงให้เห็นว่า พนักงานอายุน้อยกว่า 20 ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางแตกต่างจากความคิดเห็นของ

พนักงานกลุ่มอื่นๆทั้งหมด ในการนี้จะพบว่าความคิดเห็นของพนักงานกลุ่มที่มีอายุมากกว่า 20 ปี ทั้ง 4 กลุ่มมีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางไม่แตกต่างกัน

ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่า พนักงานที่มีอายุน้อยกว่า 20 ปี มองว่าผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนพนักงานกลุ่มอื่นที่มีอายุมากกว่านี้อยู่ในระดับดี

ตารางที่ 4.13 ผลการทดสอบความแตกต่างของลักษณะประชากรต่อผลสัมฤทธิ์ของภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง ในปัจจัยด้านระดับการศึกษา

ผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำ ภาคปฏิบัติของผู้จัดการ ระดับกลาง	ระดับการศึกษา	ต่ำกว่า ปริญญาตรี n = 207		ปริญญาตรี n = 164		สูงกว่า ปริญญาตรี n = 29		F	p-value
		\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D		
		1. ด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการ ปฏิบัติงาน	3.97	0.64	3.79	0.71	3.72		
2. ด้านการกระตุ้นผู้อื่นเพื่อสร้างวิสัยทัศน์	3.88	0.63	3.78	0.74	3.97	0.57	1.49	0.23	
3. ด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานของ ผู้อื่น	3.89	0.59	3.86	0.75	3.83	0.66	0.20	0.82	
4. ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น	3.85	0.62	3.70	0.76	3.86	0.74	2.32	0.10	
5. ด้านการสร้างจิตวิญญาณให้กับผู้อื่น ในการทำงาน	3.86	0.63	3.78	0.79	3.76	0.74	0.77	0.46	
6. ด้านการทำให้ตัวเองเป็นเครือข่ายเชื่อมโยง ให้กับองค์กร	3.95	0.56	3.84	0.68	3.93	0.59	1.38	0.25	
รวม		3.90	0.62	3.79	0.72	3.85	0.64	1.61	0.20

* ที่ระดับนัยสำคัญ .05

4.1.3 สมมติฐานลักษณะประชากรในปัจจัยด้านระดับการศึกษา พนักงานที่ระดับการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นต่อผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางแตกต่างกัน

H_0 : ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางไม่แตกต่างกัน

H_1 : ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางแตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์จากตารางที่ 4.13 พบว่า ระดับการศึกษาที่ต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($F\text{-test} = 1.61, p = 0.20$) จึงยอมรับ H_0 ปฏิเสธ H_1

ดังนั้นสรุปได้ว่าผลการทดสอบความแตกต่างของลักษณะประชากรต่อผลสัมฤทธิ์ของภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง ในปัจจัยด้านระดับการศึกษา พบว่าในภาพรวมระดับการศึกษาที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ของภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง แต่เมื่อวิเคราะห์ผลทีละด้านพบว่าด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน พนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($t\text{-test} = 4.13, p = 0.02$) จึงได้ทำการเปรียบเทียบโดยใช้ วิธี least significant difference (LSD) พบคู่ที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังแสดงในตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.14 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ ที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง ด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	\bar{X}	ต่ำกว่า	ปริญญาตรี	สูงกว่า
		ปริญญาตรี		ปริญญาตรี
		3.97	3.79	3.72
ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.97	-	0.01*	0.05*
ปริญญาตรี	3.79		-	0.64
สูงกว่าปริญญาตรี	3.72			-

* ที่ระดับนัยสำคัญ .05

จากตารางที่ 4.14 แสดงให้เห็นว่าพนักงานระดับต่ำกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางแตกต่างจากความคิดเห็นของพนักงานอีก 2 กลุ่ม ในการนี้จะพบว่า ความคิดเห็นของพนักงานงานระดับปริญญาตรีมีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางไม่แตกต่างกัน

ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่า พนักงานที่ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี มองว่าผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางอยู่ในระดับดีมากกว่าพนักงานระดับปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรี

ตารางที่ 4.15 ผลการทดสอบความแตกต่างของลักษณะประชากรต่อผลสัมฤทธิ์ของ
ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง ในปัจจัยด้านสถานภาพ

ผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำ ภาคปฏิบัติของผู้จัดการ ระดับกลาง	สถานภาพ	โสด n = 265		สมรส n = 124		หย่าร้าง/ แยกกันอยู่ n = 11		F	p-value
		\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D		
		1. ด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการ ปฏิบัติงาน	3.82	0.67	4.01	0.67	3.73		
2. ด้านการกระตุ้นผู้อื่นเพื่อสร้างวิสัยทัศน์	3.80	0.71	3.95	0.60	3.73	0.47	2.34	0.10	
3. ด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานของ ผู้อื่น	3.87	0.66	3.93	0.63	3.45	0.93	2.63	0.07	
4. ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น	3.74	0.70	3.90	0.66	3.91	0.70	2.43	0.09	
5. ด้านการสร้างจิตวิญญาณให้กับผู้อื่น ในการทำงาน	3.78	0.73	3.90	0.66	3.91	0.70	1.34	0.26	
6. ด้านการเป็นตัวเป็นเครื่องช่วยเชื่อมโยง ให้กับองค์กร	3.85	0.64	4.02	0.56	3.73	0.47	3.78	0.02*	
รวม		3.81	0.66	3.95	0.62	3.74	0.51	2.74	0.07

* ที่ระดับนัยสำคัญ .05

4.1.4 สมมติฐานลักษณะประชากรในปัจจัยด้านสถานภาพ พนักงานที่สถานภาพต่างกัน
มีความคิดเห็นต่อผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางแตกต่างกัน

H_0 : สถานภาพที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำ
ภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางไม่แตกต่างกัน

H_1 : สถานภาพที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำ
ภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางแตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์จากตารางที่ 4.15 พบว่า ระดับการศึกษาที่ต่างกันมีความคิดเห็น
เกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางไม่มีความแตกต่างกันอย่าง
มีนัยสำคัญทางสถิติ ($F\text{-test} = 2.74, p = 0.07$) จึงยอมรับ H_0 ปฏิเสธ H_1

ดังนั้นสรุปได้ว่าผลการทดสอบความแตกต่างของลักษณะประชากรต่อผลสัมฤทธิ์
ของภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง ในปัจจัยด้านสถานภาพ พบว่าในภาพรวม
สถานภาพที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ของภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง

แต่เมื่อวิเคราะห์ผลที่ละด้านพบว่าด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน และด้านการทำตัวเป็นเครือข่ายเชื่อมโยงให้กับองค์กร พนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($t\text{-test} = 3.68, p = 0.03$) และ ($t\text{-test} = 3.78, p = 0.02$) ตามลำดับ จึงได้ทำการเปรียบเทียบโดยใช้วิธี least significant difference (LSD) พบคู่ที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังแสดงในตารางที่ 4.165- 4.17

ตารางที่ 4.16 การเปรียบเทียบหาความแตกต่างรายคู่ ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง ด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน จำแนกตามสถานภาพ

สถานภาพ	\bar{X}	หย่าร้าง/แยกกันอยู่		
		โสด	สมรส	อยู่
		3.82	4.01	3.73
โสด	3.82	-	0.01*	0.66
สมรส	4.01		-	0.04*
หย่าร้าง/แยกกันอยู่	3.73			-

* ที่ระดับนัยสำคัญ .05

จากตารางที่ 4.16 แสดงให้เห็นว่าพนักงานสถานภาพโสด มีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางแตกต่างกับพนักงานสถานภาพสมรส และจะพบว่าความคิดเห็นของพนักงานสถานภาพสมรส มีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางแตกต่างกับพนักงานสถานภาพหย่าร้าง/แยกกันอยู่

ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่า พนักงานสถานภาพโสดมองว่าผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง อยู่ในระดับดีน้อยกว่าพนักงานที่มีสถานภาพสมรส

ตารางที่ 4.17 การเปรียบเทียบหาความแตกต่างรายคู่ ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง ด้านการทำตัวเป็นเครือข่ายเชื่อมโยงให้กับองค์กร จำแนกตามสถานภาพ

สถานภาพ	\bar{X}	โสด	สมรส	หย่าร้าง/ แยกกันอยู่
		3.85	4.02	3.73
โสด	3.85	-	0.01*	0.50
สมรส	4.02		-	0.12
หย่าร้าง/แยกกันอยู่	3.73			-

* ที่ระดับนัยสำคัญ .05

จากตารางที่ 4.17 แสดงให้เห็นว่าพนักงานสถานภาพโสด มีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางแตกต่างกับพนักงานสถานภาพสมรส ในการนี้จะพบว่าความคิดเห็นของพนักงานสถานภาพอีก 2 กลุ่ม มีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางไม่แตกต่างกัน

ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่า พนักงานสถานภาพโสดมองว่าผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง อยู่ในระดับดีน้อยกว่าพนักงานที่มีสถานภาพสมรส

ตารางที่ 4.18 ผลการทดสอบความแตกต่างของลักษณะประชากรต่อผลสัมฤทธิ์ของภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง ในปัจจัยด้านรายได้ต่อเดือน

ผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำ ภาคปฏิบัติของผู้จัดการ ระดับกลาง	รายได้ ต่อเดือน	รายได้						F	p-value
		< 10,000		10,000-20,000		20,001-50,000			
		\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D		
1. ด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการ ปฏิบัติงาน		3.84	0.72	3.90	0.67	3.80	0.58	0.50	0.61
2. ด้านการกระตุ้นผู้อื่นเพื่อสร้างวิสัยทัศน์		3.87	0.77	3.84	0.66	3.85	0.56	0.06	0.94
3. ด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานของ ผู้อื่น		3.91	0.73	3.87	0.67	3.85	0.51	0.19	0.83
4. ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น		3.77	0.65	3.77	0.72	3.96	0.59	1.51	0.22
5. ด้านการสร้างจิตวิญญาณให้กับผู้อื่น ในการทำงาน		3.79	0.73	3.80	0.72	4.00	0.60	1.65	0.19
6. ด้านการทำให้ตัวเองเป็นเครือข่ายเชื่อมโยง ให้กับองค์กร		3.90	0.64	3.90	0.63	3.91	0.46	0.01	0.99
รวม		3.85	0.65	3.85	0.64	3.89	0.52	0.14	0.87

* ที่ระดับนัยสำคัญ .05

4.1.5 สมมติฐานลักษณะประชากรในปัจจัยด้านรายได้ต่อเดือน พนักงานที่รายได้ต่อเดือนต่างกันมีความคิดเห็นต่อผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางแตกต่างกัน

H_0 : รายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง ไม่แตกต่างกัน

H_1 : รายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางแตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์จากตารางที่ 4.18 พบว่า รายได้ต่อเดือนที่ต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (F-test = 0.14, p = 0.87) จึงยอมรับ H_0 ปฏิเสธ H_1

ดังนั้นสรุปได้ว่าผลการทดสอบความแตกต่างของลักษณะประชากรต่อผลสัมฤทธิ์ของภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง ในปัจจัยด้านรายได้ต่อเดือน พบว่า ในภาพรวมรายได้ต่อเดือนที่ต่างกันไม่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ของภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง และเมื่อวิเคราะห์ผลทีละด้าน ไม่พบว่าด้านใดมีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 4.19 ผลการทดสอบความแตกต่างของลักษณะประชากรต่อผลสัมฤทธิ์ของภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง ในปัจจัยด้านระดับตำแหน่งงาน

ผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำ ภาคปฏิบัติของผู้จัดการ ระดับกลาง	พนักงาน/		หัวหน้า		ผจก./ซูปร		ผจก.ฝ่าย		ผจก. ฝ่ายขึ้นไป		F	p- value
	ระดับ		หน่วย		n = 174		n = 39		n = 3			
	ตำแหน่งงาน		n = 129		n = 56							
	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D		
1. ด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน	3.87	0.72	3.88	0.66	3.90	0.66	3.82	0.56	3.50	0.71	0.27	0.90
2. ด้านการกระตุ้นผู้อื่นเพื่อสร้างวิสัยทัศน์	3.84	0.68	3.77	0.69	3.89	0.68	3.79	0.57	3.50	0.71	0.57	0.68
3. ด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้อื่น	3.91	0.68	3.82	0.61	3.87	0.70	3.87	0.52	3.50	0.71	0.32	0.86
4. ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น	3.73	0.62	3.70	0.85	3.81	0.72	4.03	0.49	4.00	0.00	1.74	0.14
5. ด้านการสร้างจิตวิญญาณให้กับผู้อื่นในการทำงาน	3.80	0.69	3.75	0.90	3.83	0.67	4.00	0.56	3.00	1.41	1.49	0.21

ตารางที่ 4.19 (ต่อ)

ผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำ ภาคปฏิบัติของผู้จัดการ ระดับกลาง	ระดับ ตำแหน่งงาน	พนง/ จนท. n = 129		หัวหน้า หน่วย n = 56		ผจก./ซูปรฯ n = 174		ผจก.ฝ่าย n = 39		ผจก. ฝ่ายขึ้นไป n = 3		F	p- value
		\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D		
		6. ด้านการทำตัวเป็นเครือข่าย เชื่อมโยงให้กับองค์กร		3.92	0.59	3.84	0.60	3.90	0.67	3.95	0.46		
รวม		3.84	0.63	3.79	0.66	3.87	0.66	3.91	0.51	3.50	0.25	1.47	0.76

* ที่ระดับนัยสำคัญ .05

4.1.6 สมมติฐานลักษณะประชากรในปัจจัยด้านระดับตำแหน่งงาน พนักงานที่ระดับ

ตำแหน่งงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางแตกต่างกัน

H_0 : ระดับตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางไม่แตกต่างกัน

H_1 : ระดับตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางแตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์จากตารางที่ 4.19 พบว่า ระดับตำแหน่งงานที่ต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (F-test = 1.47, p = 0.76) จึงยอมรับ H_0 ปฏิเสธ H_1

ดังนั้นสรุปได้ว่าผลการทดสอบความแตกต่างของลักษณะประชากรต่อผลสัมฤทธิ์ของภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง ในปัจจัยด้านระดับตำแหน่งงาน พบว่าในภาพรวมระดับตำแหน่งงานที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ของภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง และเมื่อวิเคราะห์ผลทีละด้านไม่พบว่าด้านใดมีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 4.20 ผลการทดสอบความแตกต่างของลักษณะประชากรต่อผลสัมฤทธิ์ของภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง ในปัจจัยด้านประสิทธิภาพการทำงานในสโตร์ของซูเปอร์เซ็นเตอร์

ผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำ ภาคปฏิบัติของผู้จัดการ ระดับกลาง	ประสบการณ์ การทำงาน ในสตรี	1-5 ปี		6-10 ปี		มากกว่า 10 ปี		F	p-value
		n = 265		n = 124		n = 11			
		\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D		
1. ด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการ ปฏิบัติงาน		3.84	0.72	3.85	0.62	4.07	0.59	2.86	0.06
2. ด้านการกระตุ้นผู้อื่นเพื่อสร้างวิสัยทัศน์		3.85	0.74	3.79	0.62	3.98	0.58	1.81	0.17
3. ด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานของ ผู้อื่น		3.94	0.70	3.74	0.65	4.04	0.50	5.78	0.00*
4. ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น		3.76	0.70	3.73	0.69	4.05	0.61	5.01	0.01*
5. ด้านการสร้างจิตวิญญาณให้กับผู้อื่น ในการทำงาน		3.78	0.74	3.73	0.70	4.19	0.48	9.69	0.00*
6. ด้านการทำตัวเป็นเครือข่ายเชื่อมโยง ให้กับองค์กร		3.90	0.67	3.84	0.58	4.07	0.46	2.83	0.06
รวม		3.85	0.68	3.78	0.61	4.07	0.50	5.20	0.01*

* ที่ระดับนัยสำคัญ .05

4.1.7 สมมติฐานลักษณะประชากรในปัจจัยด้านประสบการณ์การทำงานใน

สตรีของซูเปอร์เซ็นเตอร์ พนักงานที่ประสบการณ์การทำงานในสตรีของซูเปอร์เซ็นเตอร์ต่างกันมีความคิดเห็นต่อผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางแตกต่างกัน

H_0 : ประสบการณ์การทำงานในสตรีของซูเปอร์เซ็นเตอร์ ที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางไม่แตกต่างกัน

H_1 : ประสบการณ์การทำงานในสตรีของซูเปอร์เซ็นเตอร์ ที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางแตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์จากตารางที่ 4.20 พบว่า ระดับการศึกษาที่ต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($F\text{-test} = 5.20, p = 0.01$) จึงยอมรับ H_1 ปฏิเสธ H_0

ดังนั้นสรุปได้ว่าผลการทดสอบความแตกต่างของลักษณะประชากรต่อผลสัมฤทธิ์ของภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง ในปัจจัยด้านประสบการณ์การทำงานในสตรีของซูเปอร์เซ็นเตอร์ พบว่าในภาพรวมประสบการณ์การทำงานในสตรีของซูเปอร์เซ็นเตอร์ที่ต่างกันมีผลต่อผลสัมฤทธิ์ของภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง และเมื่อวิเคราะห์ผลทีละด้านพบว่าด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้อื่น ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น

และด้านการสร้างจิตวิญญาณให้กับผู้อื่นในการทำงาน พนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($t\text{-test} = 5.78$, $p = 0.00$) ($t\text{-test} = 5.01$, $p = 0.01$) และ ($t\text{-test} = 9.69$, $p = 0.00$) ตามลำดับ จึงได้ทำการเปรียบเทียบโดยใช้วิธี least significant difference (LSD) พบคู่ที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังแสดงในตารางที่ 4.21 - 4.23

ตารางที่ 4.21 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ ที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง ด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้อื่น จำแนกตามประสบการณ์การทำงานในสโตร์ของซูเปอร์เซ็นเตอร์

ประสบการณ์การทำงานในสโตร์	\bar{X}	1 - 5 ปี	6 - 10 ปี	มากกว่า 10 ปี
		3.94	3.74	4.04
1 - 5 ปี	3.94	-	0.01*	0.32
6 - 10 ปี	3.74		-	0.00*
มากกว่า 10 ปี	4.04			-

* ที่ระดับนัยสำคัญ .05

จากตารางที่ 4.21 แสดงให้เห็นว่าพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานในสโตร์ 1-5 ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางแตกต่างจากความคิดเห็นของพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานในสโตร์ 6-10 ปี และพบว่าความคิดเห็นของพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานในสโตร์ 6-10 ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางแตกต่างจากพนักงานพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานในสโตร์ มากกว่า 10 ปี

ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่าพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานในสโตร์ 1-5 ปี มองว่าผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางอยู่ในระดับดีมากกว่าพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานในสโตร์ 6-10 ปี

ตารางที่ 4.22 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ ที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น จำแนกตามประสบการณ์การทำงานในสโตร์ของซูเปอร์เซ็นเตอร์

ประสบการณ์การทำงานในสโตร์	\bar{X}	1 - 5 ปี	6 - 10 ปี	มากกว่า 10 ปี
		3.76	3.73	4.05
1 - 5 ปี	3.76	-	0.64	0.01*
6 - 10 ปี	3.73		-	0.00*
มากกว่า 10 ปี	4.05			-

* ที่ระดับนัยสำคัญ .05

จากตารางที่ 4.22 แสดงให้เห็นว่าพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานในสโตร์ 1-5 ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางไม่แตกต่างจากพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานในสโตร์ 6-10 ปี ในการนี้จะพบว่าความคิดเห็นของพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานในสโตร์ 6-10 ปี มีความคิดเห็นผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางแตกต่างจากพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานในสโตร์ มากกว่า 10 ปี

ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่า พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานในสโตร์ 1-5 ปี มองว่าผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง อยู่ในระดับดีมากกว่าพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานในสโตร์ 6-10 ปี

ตารางที่ 4.23 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ ที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง ด้านการสร้างจิตวิญญาณให้กับผู้อื่นในการทำงาน จำแนกตามประสบการณ์การทำงานในสโตร์ของซูเปอร์เซ็นเตอร์

ประสบการณ์การทำงานในสโตร์	\bar{X}	1 - 5 ปี	6 - 10 ปี	มากกว่า 10 ปี
		3.78	3.73	4.19
1 - 5 ปี	3.78	-	0.51	0.00*
6 - 10 ปี	3.73		-	0.00*
มากกว่า 10 ปี	4.19			-

* ที่ระดับนัยสำคัญ .05

จากตารางที่ 4.23 แสดงให้เห็นว่าพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานในสโตร์ 1-5 ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางไม่แตกต่างจากพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานในสโตร์ 6-10 ปี ในการนี้จะพบว่าความคิดเห็นของพนักงานที่มี

ประสบการณ์การทำงานในสโตร์ 6-10 ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางแตกต่างกับพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานในสโตร์ มากกว่า 10 ปี

ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่า พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานในสโตร์ 1-5 ปี มองว่าผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางอยู่ในระดับดีมากกว่า พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานในสโตร์ 6-10 ปี

ตารางที่ 4.24 ผลการทดสอบความแตกต่างของลักษณะประชากรต่อผลสัมฤทธิ์ของภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง ในปีจัดด้านจำนวนพนักงาน

ผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำ ภาคปฏิบัติของผู้จัดการ ระดับกลาง	จำนวน พนักงาน	ปีจัดด้านจำนวนพนักงาน								F	p-value
		< 50 คน n = 91		51-200 คน n = 82		200-400 คน n = 204		> 400 คน n = 23			
		\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D		
1. ด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการ ปฏิบัติงาน		3.86	0.66	3.82	0.57	3.88	0.71	4.09	0.67	1.00	0.39
2. ด้านการกระตุ้นผู้อื่นเพื่อสร้าง วิสัยทัศน์		3.88	0.65	3.74	0.58	3.86	0.69	3.91	0.90	0.82	0.48
3. ด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงาน ของผู้อื่น		3.97	0.50	3.93	0.58	3.82	0.73	3.83	0.83	1.28	0.28
4. ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น		3.89	0.69	3.73	0.63	3.75	0.70	3.91	0.79	1.25	0.29
5. ด้านการสร้างจิตวิญญาณให้กับ ผู้อื่นในการทำงาน		3.85	0.77	3.79	0.70	3.79	0.66	4.09	0.90	1.26	0.29
6. ด้านการทำตัวเป็นเครือข่าย เชื่อมโยงให้กับองค์กร		3.90	0.56	3.91	0.55	3.88	0.66	4.09	0.67	0.81	0.48
รวม		3.89	0.57	3.82	0.56	3.83	0.66	3.99	0.70	0.70	0.56

* ที่ระดับนัยสำคัญ .05

4.1.8 สมมติฐานลักษณะประชากรในปีจัดด้านจำนวนพนักงาน ซึ่งจำนวนพนักงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางแตกต่างกัน

H_0 : จำนวนพนักงาน ที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางไม่แตกต่างกัน

H_1 : จำนวนพนักงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางแตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์จากตารางที่ 4.24 พบว่า จำนวนพนักงาน ที่ต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($F\text{-test} = 0.70, p = 0.56$) จึงยอมรับ H_0 ปฏิเสธ H_1

ดังนั้นสรุปได้ว่าผลการทดสอบความแตกต่างของลักษณะประชากรต่อผลสัมฤทธิ์ของภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง ในปัจจัยด้านจำนวนพนักงาน พบว่าในภาพรวมจำนวนพนักงาน ที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ของภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง และเมื่อวิเคราะห์ผลทีละด้านไม่พบว่าด้านใดมีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 4.25 ผลการทดสอบความแตกต่างของลักษณะประชากรต่อผลสัมฤทธิ์ของภาวะผู้นำ

ภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง ในปัจจัยด้านองค์กรที่สังกัด

ผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำ ภาคปฏิบัติของผู้จัดการ ระดับกลาง	องค์กร ที่สังกัด	แม็คโคร		เทสโก้โลตัส		บิ๊กซี		F	p-value
		n = 29		n = 213		n = 158			
		\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D		
1. ด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการ ปฏิบัติงาน		3.72	0.84	3.88	0.67	3.89	0.64	0.80	0.45
2. ด้านการกระตุ้นผู้อื่นเพื่อสร้างวิสัยทัศน์		3.59	0.63	3.85	0.66	3.89	0.69	2.47	0.09
3. ด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานของ ผู้อื่น		3.69	0.76	3.84	0.67	3.96	0.63	2.61	0.07
4. ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น		3.55	0.78	3.80	0.67	3.82	0.69	1.93	0.15
5. ด้านการสร้างจิตวิญญาณให้กับผู้อื่น ในการทำงาน		3.55	0.87	3.84	0.63	3.85	0.77	2.33	0.10
6. ด้านการทำตัวเป็นเครือข่ายเชื่อมโยง ให้กับองค์กร		3.76	0.79	3.88	0.61	3.96	0.58	1.50	0.23
รวม		3.64	0.72	3.85	0.63	3.89	0.62	2.30	0.10

* ที่ระดับนัยสำคัญ .05

4.1.9 สมมติฐานลักษณะประชากรในปัจจัยด้านองค์กรที่สังกัด ซึ่งองค์กรที่สังกัดต่างกันมีความคิดเห็นต่อผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางแตกต่างกัน

H_0 : องค์กรที่สังกัด ที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางไม่แตกต่างกัน

H_1 : องค์กรที่สังกัดที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางแตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์จากตารางที่ 4.25 พบว่า องค์กรที่สังกัดที่ต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($F\text{-test} = 2.30, p = 0.10$) จึงยอมรับ H_0 ปฏิเสธ H_1

ดังนั้นสรุปได้ว่าผลการทดสอบความแตกต่างของลักษณะประชากรต่อผลสัมฤทธิ์ของภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง ในปีวิจัยด้านองค์กรที่สังกัด พบว่า ในภาพรวมองค์กรที่สังกัด ที่แตกต่างกัน ไม่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ของภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง และเมื่อวิเคราะห์ผลทีละด้านไม่พบว่าด้านใดมีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

4.2 เปรียบเทียบลักษณะประชากรมีผลต่อทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติ

ตารางที่ 4.26 - 4.46 แสดงผลการวิเคราะห์ลักษณะประชากรมีผลต่อทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติ

ตารางที่ 4.26 ผลการทดสอบความแตกต่างของลักษณะประชากรต่อทักษะภาวะผู้นำ ภาคปฏิบัติ
ในปีวิจัยด้านเพศ

ทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติ	เพศ	หญิง n = 233		ชาย n = 167		t	p-value
		\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
		1. ด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน	3.70	0.56	3.71		
2. ด้านการกระตุ้นผู้อื่นเพื่อสร้างวิสัยทัศน์	3.72	0.62	3.71	0.51	-0.21	0.06	
3. ด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้อื่น	3.75	0.64	3.88	0.67	-2.01	0.90	
4. ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น	3.79	0.61	3.72	0.63	-1.11	0.82	
5. ด้านการสร้างจิตวิญญาณให้กับผู้อื่น ในการทำงาน	3.86	0.69	3.76	0.65	-1.44	0.23	
6. ด้านการเป็นตัวเป็นเครื่องช่วยเชื่อมโยงให้กับ องค์กร	3.77	0.65	3.70	0.59	-1.15	0.34	
รวม		3.79	0.61	3.72	0.55	-1.18	0.06

* ที่ระดับนัยสำคัญ .05

4.2.1 สมมติฐานลักษณะประชากรในปัจจัยด้านเพศ พนักงานที่มีเพศต่างกัน

มีความคิดเห็นต่อทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติ แตกต่างกัน

H_0 : เพศที่ต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติไม่แตกต่างกัน

H_1 : เพศที่ต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติแตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์จากตารางที่ 4.26 พบว่า เพศที่ต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติ ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($t\text{-test} = -1.18, p = 0.06$) จึงยอมรับ H_0 ปฏิเสธ H_1

สรุปผลการทดสอบความแตกต่างของลักษณะประชากรต่อทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติ ในปัจจัยด้านเพศ พบว่าในภาพรวมเพศที่ต่างกันไม่มีผลต่อทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติ และเมื่อวิเคราะห์ผลทีละด้านไม่พบว่าด้านใดมีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 4.27 ผลการทดสอบความแตกต่างของลักษณะประชากรต่อทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติ ในปัจจัยด้านอายุ

ทักษะภาวะผู้นำ ภาคปฏิบัติ	อายุ										F	p-value
	< 20 ปี		20-30 ปี		31-40 ปี		41-50 ปี		> 50 ปี			
	n = 18	n = 177	n = 175	n = 23	n = 7							
อายุ	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D		
1. ด้านการปรับเปลี่ยน กระบวนการปฏิบัติงาน	3.58	0.54	3.72	0.54	3.71	0.55	3.66	0.65	3.67	0.13	0.32	0.87
2. ด้านการกระตุ้นผู้อื่น เพื่อสร้างวิสัยทัศน์	3.60	0.70	3.71	0.56	3.69	0.59	3.78	0.60	4.24	0.30	1.76	0.14
3. ด้านการสนับสนุนการ ปฏิบัติงานของผู้อื่น	3.80	0.69	3.82	0.63	3.80	0.70	4.01	0.68	4.05	0.08	0.74	0.56
4. ด้านการเป็นแบบอย่าง ที่ดีต่อผู้อื่น	3.68	0.76	3.78	0.60	3.73	0.63	3.91	0.55	4.14	0.24	1.22	0.30
5. ด้านการสร้างจิตวิญญาณ ให้กับผู้อื่นในการทำงาน	3.50	0.80	3.86	0.65	3.77	0.67	4.01	0.65	4.24	0.40	2.54	0.04*
6. ด้านการทำตัวเป็น เครือข่ายเชื่อมโยงให้กับ องค์กร	3.24	0.72	3.81	0.61	3.71	0.60	3.76	0.72	4.00	0.00	4.03	0.00*
รวม	3.57	0.67	3.78	0.61	3.73	0.57	3.85	0.58	4.05	0.15	1.59	0.18

* ที่ระดับนัยสำคัญ .05

4.2.2 สมมติฐานลักษณะประชากรในปัจจัยด้านอายุ พนักงานที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติ แตกต่างกัน

H_0 : อายุที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติไม่แตกต่างกัน

H_1 : อายุที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติแตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์จากตารางที่ 4.27 พบว่า อายุที่ต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติ ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($F\text{-test} = 59, p = 0.18$) จึงยอมรับ H_0 ปฏิเสธ H_1

ดังนั้นสรุปได้ว่าผลการทดสอบความแตกต่างของลักษณะประชากรต่อทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติ ในปัจจัยด้านอายุ พบว่าในภาพรวมอายุที่แตกต่างกัน ไม่มีผลต่อทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติ แต่เมื่อวิเคราะห์ผลทีละด้านพบว่าด้านการสร้างจิตวิญญาณให้กับผู้อื่นในการทำงาน และด้านการทำตัวเป็นเครือข่ายเชื่อมโยงให้กับองค์กร พนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($t\text{-test} = 2.54, p = 0.04$) และ ($t\text{-test} = 4.03, p = 0.00$) ตามลำดับ จึงได้ทำการเปรียบเทียบโดยใช้ วิธี least significant difference (LSD) พบคู่ที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังแสดงในตารางที่ 4.27 - 4.28

ตารางที่ 4.28 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ ที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติ ด้านการสร้างจิตวิญญาณให้กับผู้อื่นในการทำงาน จำแนกตามอายุ

อายุ	\bar{X}	< 20 ปี	20 - 30 ปี	31 - 40 ปี	41 - 50 ปี	> 50 ปี
		3.50	3.86	3.77	4.01	4.24
น้อยกว่า 20 ปี	3.50	-	0.03*	0.10*	0.02*	0.01*
20 - 30 ปี	3.86		-	0.24	0.31	0.14
31 - 40 ปี	3.77			-	0.11	0.07
41 - 50 ปี	4.01				-	0.42
50 ปีขึ้นไป	4.24					-

* ที่ระดับนัยสำคัญ .05

จากตารางที่ 4.28 แสดงให้เห็นว่า พนักงานอายุน้อยกว่า 20 ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางแตกต่างจากความคิดเห็นของพนักงานกลุ่มอื่นๆทั้งหมด ในการนี้จะพบว่าความคิดเห็นของพนักงานกลุ่มที่มีอายุมากกว่า 20 ปี ทั้ง 4 กลุ่มมีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางไม่แตกต่างกัน

ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่า พนักงานที่มีอายุน้อยกว่า 20 ปี มองว่าผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางอยู่ในระดับดีน้อยกว่าพนักงานกลุ่มอื่นๆที่มีอายุมากกว่านี้

ตารางที่ 4.29 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ ที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติ ด้านการทำตัวเป็นเครือข่ายเชื่อมโยงให้กับองค์กร จำแนกตามอายุ

อายุ	\bar{X}	< 20 ปี	20 - 30 ปี	31- 40 ปี	41- 50 ปี	> 50 ปี
		3.24	3.81	3.71	3.76	4.00
น้อยกว่า 20 ปี	3.24	-	0.00*	0.00*	0.01*	0.01*
20 - 30 ปี	3.81		-	0.10	0.67	0.43
31 - 40 ปี	3.71			-	0.72	0.22
41 - 50 ปี	3.76				-	0.36
50 ปีขึ้นไป	4.00					-

* ที่ระดับนัยสำคัญ .05

จากตารางที่ 4.29 แสดงให้เห็นว่าพนักงานอายุน้อยกว่า 20 ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติแตกต่างจากความคิดเห็นของพนักงานกลุ่มอื่นๆทั้งหมด ในการนี้จะพบว่าความคิดเห็นของพนักงานกลุ่มที่มีอายุมากกว่า 20 ปี ทั้ง 4 กลุ่ม มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติไม่แตกต่างกัน

ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่า พนักงานที่มีอายุน้อยกว่า 20 ปี มองว่าทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนพนักงานกลุ่มอื่นๆที่มีอายุมากกว่านี้อยู่ในระดับดี

ตารางที่ 4.30 ผลการทดสอบความแตกต่างของลักษณะประชากรต่อทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติ ในปัจจัยด้านระดับการศึกษา

ทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติ	ระดับการศึกษา	ต่ำกว่า		ปริญญาตรี		สูงกว่า		F	p-value
		ปริญญาตรี		n = 164		ปริญญาตรี			
		n = 207		n = 29					
		\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D		
1. ด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน		3.72	0.54	3.70	0.57	3.63	0.47	0.32	0.72
2. ด้านการกระตุ้นผู้อื่นเพื่อสร้างวิสัยทัศน์		3.75	0.57	3.68	0.58	3.63	0.66	1.02	0.36
3. ด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้อื่น		3.82	0.62	3.84	0.71	3.80	0.65	0.08	0.93

ตารางที่ 4.30 (ต่อ)

ทักษะภาวะผู้นำ ภาคปฏิบัติ	ระดับการศึกษา	ต่ำกว่า		ปริญญาตรี		สูงกว่า		F	p-value
		ปริญญาตรี		n = 164		ปริญญาตรี			
		n = 207		n = 29					
		\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D		
4. ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น		3.76	0.61	3.79	0.61	3.69	0.65	0.35	0.71
5. ด้านการสร้างจิตวิญญาณให้กับผู้อื่น ในการทำงาน		3.79	0.66	3.86	0.68	3.83	0.69	0.48	0.62
6. ด้านการทำตัวเป็นเครือข่ายเชื่อมโยง ให้กับองค์กร		3.72	0.65	3.76	0.60	3.80	0.61	0.32	0.72
	รวม	3.76	0.56	3.77	0.58	3.73	0.52	0.08	0.93

* ที่ระดับนัยสำคัญ .05

4.2.3 สมมติฐานลักษณะประชากรในปัจจัยด้านระดับการศึกษา พนักงานที่มี

ระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติ แตกต่างกัน

H_0 : ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติไม่แตกต่างกัน

H_1 : ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติแตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์จากตารางที่ 4.30 พบว่า ระดับการศึกษาที่ต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (F-test = 0.08, p = 0.93) จึงยอมรับ H_0 ปฏิเสธ H_1

ดังนั้นสรุปได้ว่าผลการทดสอบความแตกต่างของลักษณะประชากรต่อทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติในปัจจัยด้านระดับการศึกษา พบว่าในภาพรวมระดับการศึกษาที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติและเมื่อวิเคราะห์ผลทีละด้านไม่พบว่าด้านใด มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 4.31 ผลการทดสอบความแตกต่างของลักษณะประชากรต่อทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติ ในปัจจัยด้านสถานภาพ

ทักษะภาวะผู้นำ ภาคปฏิบัติ	โตด n = 265		สมรส n = 124		หย่าร้าง/ แยกกันอยู่ n = 11		F	p-value
	สถานภาพ							
	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D		
1. ด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการ ปฏิบัติงาน	3.69	0.54	3.75	0.55	3.55	0.53	1.06	0.35
2. ด้านการกระตุ้นผู้อื่นเพื่อสร้างวิสัยทัศน์	3.71	0.56	3.72	0.61	3.67	0.81	0.05	0.95
3. ด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานของ ผู้อื่น	3.87	0.66	3.75	0.68	3.74	0.43	1.51	0.22
4. ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น	3.76	0.62	3.79	0.61	3.70	0.50	0.15	0.86
5. ด้านการสร้างจิตวิญญาณให้กับผู้อื่น ในการทำงาน	3.85	0.68	3.75	0.65	3.97	0.70	1.25	0.29
6. ด้านการทำตัวเป็นเครือข่ายเชื่อมโยง ให้กับองค์กร	3.76	0.62	3.70	0.63	3.85	0.56	0.63	0.53
รวม	3.77	0.55	3.74	0.59	3.75	0.53	0.15	0.86

* ที่ระดับนัยสำคัญ .05

4.2.4 สมมติฐานลักษณะประชากรในปัจจุบันด้านสถานภาพ พนักงานที่มี
สถานภาพต่างกันมีความคิดเห็นต่อทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติ แตกต่างกัน

H_0 : สถานภาพที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติ
ไม่แตกต่างกัน

H_1 : สถานภาพที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติ
แตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์จากตารางที่ 4.31 พบว่า สถานภาพที่ต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับ
ทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (F-test = 0.15, p = 0.86)
จึงยอมรับ H_0 ปฏิเสธ H_1

ดังนั้นสรุปได้ว่าผลการทดสอบความแตกต่างของลักษณะประชากรต่อทักษะภาวะ
ผู้นำภาคปฏิบัติในปัจจุบันด้านสถานภาพ พบว่าในภาพรวมสถานภาพที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อทักษะ
ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติและเมื่อวิเคราะห์ผลทีละด้านไม่พบว่าด้านใดมีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะ
ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 4.32 ผลการทดสอบความแตกต่างของลักษณะประชากรต่อทักษะภาวะผู้นำ
ภาคปฏิบัติ ในปัจจัยด้านรายได้ต่อเดือน

ทักษะภาวะผู้นำ ภาคปฏิบัติ	รายได้ต่อเดือน	< 10,000		10,000-20,000		20,001-50,000		F	p-value
		n = 265		n = 124		n = 11			
		\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D		
1. ด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการ ปฏิบัติงาน		3.68	0.57	3.72	0.56	3.67	0.40	0.23	0.80
2. ด้านการกระตุ้นผู้อื่นเพื่อสร้างวิสัยทัศน์		3.78	0.58	3.68	0.59	3.77	0.53	1.28	0.28
3. ด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานของ ผู้อื่น		3.90	0.70	3.81	0.66	3.81	0.60	0.68	0.51
4. ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น		3.82	0.60	3.75	0.62	3.74	0.61	0.51	0.60
5. ด้านการสร้างจิตวิญญาณให้กับผู้อื่น ในการทำงาน		3.83	0.74	3.80	0.64	3.89	0.72	0.33	0.72
6. ด้านการทำตัวเป็นเครือข่ายเชื่อมโยง ให้กับองค์กร		3.71	0.77	3.75	0.59	3.76	0.52	0.15	0.86
	รวม	3.79	0.59	3.75	0.59	3.77	0.55	0.19	0.83

* ที่ระดับนัยสำคัญ .05

4.2.5 สมมติฐานลักษณะประชากรในปัจจัยด้านรายได้ต่อเดือน พนักงานที่มีรายได้
ต่อเดือนต่างกันมีความคิดเห็นต่อทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติ แตกต่างกัน

H_0 : รายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำ
ภาคปฏิบัติไม่แตกต่างกัน

H_1 : รายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำ
ภาคปฏิบัติแตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์จากตารางที่ 4.32 พบว่า รายได้ต่อเดือนที่ต่างกันมีความคิดเห็น
เกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (F-test = 0.19,
p = 0.83) จึงยอมรับ H_0 ปฏิเสธ H_1

ดังนั้นสรุปได้ว่าผลการทดสอบความแตกต่างของลักษณะประชากรต่อทักษะภาวะ
ผู้นำภาคปฏิบัติในปัจจัยด้านรายได้ต่อเดือน พบว่าในภาพรวมรายได้ต่อเดือนที่ต่างกัน ไม่มีผล
ต่อทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติและเมื่อวิเคราะห์ผลทีละด้านไม่พบว่าด้านใดมีความคิดเห็นเกี่ยวกับ
ทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 4.33 ผลการทดสอบความแตกต่างของลักษณะประชากรต่อทักษะภาวะผู้นำ
ภาคปฏิบัติ ในปัจจัยด้านระดับตำแหน่งงาน

ทักษะภาวะผู้นำ ภาคปฏิบัติ	พจน./ จนท. n = 129		หัวหน้า หน่วย n = 56		ผจก./ซูปรฯ n = 174		ผจก.ฝ่าย n = 39		ผจก. ฝ่ายขึ้นไป n = 3		F	p- value
	ระดับตำแหน่งงาน		ระดับตำแหน่งงาน		ระดับตำแหน่งงาน		ระดับตำแหน่งงาน		ระดับตำแหน่งงาน			
	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D		
1. ด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการ ปฏิบัติงาน	3.83	0.49	3.76	0.52	3.64	0.46	3.67	0.00	3.50	0.70	1.00	0.41
2. ด้านการกระตุ้นผู้อื่นเพื่อสร้าง วิสัยทัศน์	3.81	0.63	3.77	0.59	3.63	0.54	3.69	0.52	3.67	0.23	2.00	0.09
3. ด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงาน ของผู้อื่น	3.85	0.71	3.87	0.70	3.77	0.66	3.91	0.44	4.25	0.11	0.76	0.55
4. ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น	3.82	0.62	3.84	0.57	3.71	0.63	3.73	0.59	3.75	0.35	0.89	0.47
5. ด้านการสร้างจิตวิญญาณให้กับ ผู้อื่นในการทำงาน	3.80	0.69	4.06	0.86	3.73	0.64	3.90	0.64	3.92	0.59	2.47	0.03*
6. ด้านการทำตัวเป็นเครือข่าย เชื่อมโยงให้กับองค์กร	3.69	0.67	3.89	0.66	3.75	0.58	3.65	0.55	3.50	0.42	1.32	0.26
รวม	3.78	0.55	3.88	0.58	3.71	0.52	3.75	0.35	3.79	0.30	1.15	0.33

* ที่ระดับนัยสำคัญ .05

4.2.6 สมมติฐานลักษณะประชากรในปัจจัยด้านระดับตำแหน่งงาน

พนักงานที่มีระดับตำแหน่งงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติ แตกต่างกัน

H_0 : ระดับตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติไม่แตกต่างกัน

H_1 : ระดับตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติแตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์จากตารางที่ 4.33 พบว่า ระดับตำแหน่งงานที่ต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติ ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (F-test = 1.15, p = 0.33) จึงยอมรับ H_0 ปฏิเสธ H_1

ดังนั้นสรุปได้ว่าผลการทดสอบความแตกต่างของลักษณะประชากรต่อทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติ ในปัจจัยด้านระดับตำแหน่งงาน พบว่าในภาพรวมระดับตำแหน่งงานที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติ แต่เมื่อวิเคราะห์ผลทีละด้านพบว่าด้านการสร้างจิตวิญญาณ

ให้กับผู้อื่นในการทำงาน พนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($t\text{-test} = 2.47, p = 0.03$) จึงได้ทำการเปรียบเทียบโดยใช้วิธี least significant difference (LSD) พบคู่ที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังแสดงในตารางที่ 4.33

ตารางที่ 4.34 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติ ด้านการสร้างจิตวิญญาณให้กับผู้อื่นในการทำงาน จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน

ระดับตำแหน่งงาน	\bar{X}	พจน/จนท. หัวหน้าหน่วย ผจก/ซุปรฯ ผจกฝ่าย ผจกฝ่ายขึ้นไป				
		3.80	4.06	3.73	3.90	3.92
1. พนักงาน/เจ้าหน้าที่	3.80	-	0.02*	0.37	0.44	0.81
2. หัวหน้าหน่วย	4.06		-	0.00*	0.24	0.76
3. ผู้จัดการแผนก/ซุปรเออร์ไวเซอร์	3.73			-	0.17	0.70
4. ผู้จัดการฝ่าย	3.90				-	0.97
5. ผู้จัดการฝ่ายขึ้นไป	3.92					-

* ที่ระดับนัยสำคัญ .05

จากตารางที่ 4.34 แสดงให้เห็นว่าระดับตำแหน่งพนักงาน/เจ้าหน้าที่ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติแตกต่างจากความคิดเห็นของพนักงานระดับตำแหน่งหัวหน้าหน่วย ส่วนพนักงานระดับตำแหน่งหัวหน้าหน่วย มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติแตกต่างจากพนักงานระดับตำแหน่งผู้จัดการ/ซุปรเออร์ไวเซอร์ ในการนี้จะพบว่าความคิดเห็นของพนักงานระดับตำแหน่งผู้จัดการ/ซุปรเออร์ไวเซอร์ขึ้นไปทั้ง 2 กลุ่ม มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติไม่แตกต่างกัน

ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่า ระดับตำแหน่งพนักงาน/เจ้าหน้าที่ มองว่า ทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติอยู่ในระดับดีน้อยกว่าพนักงานระดับตำแหน่งหัวหน้าหน่วย ส่วนระดับตำแหน่งหัวหน้าหน่วย มองว่า ทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติอยู่ในระดับดีมากกว่าพนักงานตำแหน่งผู้จัดการแผนก/ซุปรเออร์ไวเซอร์ และพนักงานระดับตำแหน่งผู้จัดการแผนก/ซุปรเออร์ไวเซอร์ มองว่า ทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติอยู่ในระดับดีน้อยกว่าพนักงานตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายและผู้จัดการจัดการฝ่ายขึ้นไป

ตารางที่ 4.35 ผลการทดสอบความแตกต่างของลักษณะประชากรต่อทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติ
ในปัจจุบันด้านประสบการณ์การทำงานในสโตร์ของซูเปอร์เซ็นเตอร์

ทักษะภาวะผู้นำ ภาคปฏิบัติ	ประสบการณ์ ทำงานในสโตร์	1-5 ปี		6-10 ปี		มากกว่า 10 ปี		F	p-value
		n = 265		n = 124		n = 11			
		\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D		
1. ด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการ ปฏิบัติงาน		3.70	0.56	3.66	0.53	3.83	0.52	1.95	0.14
2. ด้านการกระตุ้นผู้อื่นเพื่อสร้าง วิสัยทัศน์		3.72	0.58	3.67	0.57	3.82	0.61	1.37	0.26
3. ด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงาน ของผู้อื่น		3.85	0.65	3.77	0.67	3.90	0.71	1.16	0.31
4. ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น		3.76	0.62	3.74	0.57	3.87	0.72	0.96	0.38
5. ด้านการสร้างจิตวิญญาณให้กับ ผู้อื่นในการทำงาน		3.83	0.65	3.76	0.62	3.95	0.82	1.79	0.17
6. ด้านการทำตัวเป็นเครือข่าย เชื่อมโยงให้กับองค์กร		3.75	0.65	3.67	0.68	3.74	0.62	2.83	0.06
รวม		3.77	0.58	3.71	0.55	3.88	0.63	2.19	0.11

* ที่ระดับนัยสำคัญ .05

4.2.7 สมมติฐานลักษณะประชากรในปัจจุบันด้านประสบการณ์การทำงานในสโตร์
ของซูเปอร์เซ็นเตอร์ พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานในสโตร์ของซูเปอร์เซ็นเตอร์ต่างกันมี
ความคิดเห็นต่อทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติ ต่างกัน

H_0 : ประสบการณ์การทำงานในสโตร์ของซูเปอร์เซ็นเตอร์ที่แตกต่างกันมี
ความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติไม่แตกต่างกัน

H_1 : ประสบการณ์การทำงานในสโตร์ของซูเปอร์เซ็นเตอร์ที่แตกต่างกันมี
ความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติแตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์จากตารางที่ 4.35 พบว่า ประสบการณ์การทำงานในสโตร์ของ
ซูเปอร์เซ็นเตอร์ ที่ต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติไม่มีความแตกต่างกัน
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($F\text{-test} = 2.19, p = 0.11$) จึงยอมรับ H_0 ปฏิเสธ H_1

ดังนั้นสรุปได้ว่าผลการทดสอบความแตกต่างของลักษณะประชากรต่อทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติในปัจจัยด้านประสบการณ์การทำงานในสตรีของซูเปอร์เซ็นเตอร์พบว่าในภาพรวมประสบการณ์การทำงานในสตรีของซูเปอร์เซ็นเตอร์ที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติและเมื่อวิเคราะห์ผลทีละด้านไม่พบว่าด้านใดมีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 4.36 ผลการทดสอบความแตกต่างของลักษณะประชากรต่อทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติในปัจจัยด้านจำนวนพนักงาน

ทักษะภาวะผู้นำ ภาคปฏิบัติ	จำนวนพนักงาน	จำนวนพนักงาน								F	p-value
		< 50 คน		51-200 คน		200-400 คน		> 400 คน			
		n = 91	n = 82	n = 204	n = 23	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D		
1. ด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน		3.78	0.56	3.64	0.52	3.67	0.52	3.92	0.69	2.35	0.07
2. ด้านการกระตุ้นผู้อื่นเพื่อสร้างวิสัยทัศน์		3.79	0.54	3.63	0.63	3.67	0.57	4.07	0.52	4.54	0.00*
3. ด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้อื่น		3.71	0.64	3.71	0.71	3.88	0.63	4.22	0.73	5.04	0.00*
4. ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น		3.75	0.64	3.63	0.62	3.79	0.59	4.13	0.62	4.22	0.01*
5. ด้านการสร้างจิตวิญญาณให้กับผู้อื่นในการทำงาน		3.86	0.69	3.60	0.72	3.86	0.62	4.10	0.65	4.63	0.00*
6. ด้านการทำตัวเป็นเครือข่ายเชื่อมโยงให้กับองค์กร		3.69	0.65	3.64	0.69	3.81	0.58	3.72	0.60	1.74	0.16
รวม		3.76	0.55	3.64	0.60	3.78	0.53	4.03	0.62	3.60	0.01*

* ที่ระดับนัยสำคัญ .05

4.2.8 สมมติฐานลักษณะประชากรในปัจจัยด้านจำนวนพนักงาน ซึ่งจำนวนพนักงานที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติแตกต่างกัน

H_0 : จำนวนพนักงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติไม่แตกต่างกัน

H_1 : จำนวนพนักงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติแตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์จากตารางที่ 4.36 พบว่า จำนวนพนักงาน ที่ต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (F-test = 3.60, p = 0.01) จึงยอมรับ H_1 ปฏิเสธ H_0

ดังนั้นสรุปได้ว่าผลการทดสอบความแตกต่างของลักษณะประชากรต่อทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติ ในปัจจัยด้านจำนวนพนักงาน พบว่าในภาพรวมจำนวนพนักงาน ที่แตกต่างกันมีผลต่อทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติ และเมื่อวิเคราะห์ผลทีละด้านการกระตุ้นผู้อื่นเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ ด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้อื่น ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น และด้านการสร้างจิตวิญญาณให้กับผู้อื่นในการทำงาน พนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (t-test = 4.54, p = 0.00) (t-test = 5.04, p = 0.00) (t-test = 4.22, p = 0.01) และ (t-test = 4.63, p = 0.00) ตามลำดับ จึงได้ทำการเปรียบเทียบโดยใช้ วิธี least significant difference (LSD) พบคู่ที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังแสดงในตารางที่ 4.37 – 4.40

ตารางที่ 4.37 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ ที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติ ด้านการกระตุ้นผู้อื่นเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ จำแนกตามจำนวนพนักงาน

จำนวนพนักงาน	\bar{X}	≤ 50 คน	51- 200 คน	200-400 คน	> 400 คน
		3.79	3.63	3.67	4.07
1. ไม่เกิน 50 คน	3.79	-	0.06*	0.11	0.03*
2. 51 - 200 คน	3.63		-	0.53	0.00*
3. 200 - 400 คน	3.67			-	0.00*
4. มากกว่า 400 คนขึ้นไป	4.07				-

* ที่ระดับนัยสำคัญ .05

จากตารางที่ 4.37 แสดงให้เห็นว่า สาขาที่มีจำนวนพนักงานไม่เกิน 50 คน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติแตกต่างจากสาขาที่มีจำนวนพนักงาน 51 - 200 คน ส่วนความคิดเห็นของสาขาที่มีจำนวนพนักงาน 51 - 200 คน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติไม่แตกต่างจากสาขาที่มีจำนวนพนักงาน 200 - 400 คน และสาขาที่มีจำนวนพนักงาน 200 - 400 คน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติแตกต่างจากสาขาที่มีจำนวนพนักงานมากกว่า 400 คนขึ้นไป

ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่า สาขาที่มีจำนวนพนักงานไม่เกิน 50 คน มองว่า ทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติอยู่ในระดับดีมากกว่าสาขาที่มีจำนวนพนักงาน 51 - 200 คน ส่วนสาขาที่มีจำนวนพนักงาน 51 - 200 คน มองว่าทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติอยู่ในระดับดีน้อยกว่าสาขาที่มี

จำนวนพนักงาน 200 – 400 คน และ สาขาที่มีจำนวนพนักงาน 200 – 400 คน มองว่า ทักษะภาวะผู้นำ ภาคปฏิบัติอยู่ในระดับดีน้อยกว่า สาขาที่มีจำนวนพนักงานมากกว่า 400 คนขึ้นไป

ตารางที่ 4.38 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ ที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำ ภาคปฏิบัติ ด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้อื่น จำแนกตามจำนวนพนักงาน

จำนวนพนักงาน	\bar{X}	≤ 50 คน	51- 200 คน	200-400 คน	> 400 คน
		3.71	3.71	3.88	4.22
1. ไม่เกิน 50 คน	3.71	-	0.95	0.04*	0.00*
2. 51 - 200 คน	3.71		-	0.05	0.00*
3. 200 - 400 คน	3.88			-	0.00*
4. มากกว่า 400 คนขึ้นไป	4.22				-

* ที่ระดับนัยสำคัญ .05

จากตารางที่ 4.38 แสดงให้เห็นว่า สาขาที่มีจำนวนพนักงานไม่เกิน 200 คนและ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติไม่แตกต่างจากสาขาที่มีจำนวนพนักงาน 200 - 400 คน ส่วนความคิดเห็นของสาขาที่มีจำนวนพนักงาน 200 - 400 คน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำ ภาคปฏิบัติแตกต่างจากสาขาที่มีจำนวนพนักงานมากกว่า 400 คนขึ้นไป

ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่า สาขาที่มีจำนวนพนักงานไม่เกิน 200 คน มองว่า ทักษะ ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติอยู่ในระดับดีน้อยกว่าสาขาที่มีจำนวนพนักงาน 51 - 200 คนและสาขาที่มี จำนวนพนักงานมากกว่า 400 คนขึ้นไป

ตารางที่ 4.39 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ ที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติ ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น จำแนกตามจำนวนพนักงาน

จำนวนพนักงาน	\bar{X}	≤ 50 คน	51- 200 คน	200-400 คน	> 400 คน
		3.86	3.60	3.86	4.10
1. ไม่เกิน 50 คน	3.86	-	0.20	0.64	0.01*
2. 51 - 200 คน	3.60		-	0.05*	0.00*
3. 200 - 400 คน	3.86			-	0.01*
4. มากกว่า 400 คนขึ้นไป	4.10				-

* ที่ระดับนัยสำคัญ .05

จากตารางที่ 4.39 แสดงให้เห็นว่าสาขาที่มีจำนวนพนักงานไม่เกิน 50 คน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติไม่แตกต่างจากความคิดเห็นของพนักงานที่มีจำนวนพนักงาน 51 - 200 คนและพนักงานที่มีจำนวนพนักงาน 200 - 400 คน ในการนี้จะพบว่าความคิดเห็นของสาขาที่มีจำนวนพนักงานมากกว่า 50 คนอีก 3 กลุ่ม มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติแตกต่างกัน

ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่า สาขาที่มีจำนวนพนักงานไม่เกิน 50 คน มองว่าทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติอยู่ในระดับดีมากกว่าสาขาที่มีจำนวนพนักงาน 51 - 200 คน ส่วนสาขาที่มีจำนวนพนักงานมากกว่า 200 คนอีก 2 กลุ่มอยู่ในระดับดี

ตารางที่ 4.40 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ ที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติ ด้านการสร้างจิตวิญญาณให้กับผู้อื่นในการทำงาน จำแนกตามจำนวนพนักงาน

จำนวนพนักงาน	\bar{X}	≤ 50 คน	51- 200 คน	200-400 คน	> 400 คน
			3.86	3.60	3.86
1. ไม่เกิน 50 คน	3.86	-	0.01*	0.96	0.12
2. 51 - 200 คน	3.60		-	0.00*	0.00*
3. 200 - 400 คน	3.86			-	0.09
4. มากกว่า 400 คนขึ้นไป	4.10				-

* ที่ระดับนัยสำคัญ .05

จากตารางที่ 4.40 แสดงให้เห็นว่าสาขาที่มีจำนวนพนักงานไม่เกิน 200 คน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติแตกต่างจากสาขาที่มีจำนวนพนักงาน 200 - 400 คน และสาขาที่มีจำนวนพนักงานมากกว่า 400 คนขึ้นไป ในการนี้จะพบว่า ความคิดเห็นของพนักงานของสาขาที่มีจำนวนพนักงานมากกว่า 200 คน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติไม่แตกต่างกัน

ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่า สาขาที่มีจำนวนพนักงานไม่เกิน 200 คน มองว่าทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติอยู่ในระดับดีน้อยกว่า สาขาที่มีจำนวนพนักงานมากกว่า 200 คน

ตารางที่ 4.41 ผลการทดสอบความแตกต่างของลักษณะประชากรต่อทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติ ในปัจจัยด้านองค์กรที่สังกัด

ทักษะภาวะผู้นำ ภาคปฏิบัติ	องค์กรที่สังกัด	แม็คโคร		เทสโก้ โลตัส		บิ๊กซี		F	p-value
		n = 29		n = 213		n = 158			
		\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D		
1. ด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน		3.50	0.69	3.65	0.50	3.81	0.56	6.24	0.00*
2. ด้านการกระตุ้นผู้อื่นเพื่อสร้างวิสัยทัศน์		3.68	0.72	3.61	0.52	3.86	0.60	9.48	0.00*
3. ด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้อื่น		3.77	0.78	3.76	0.61	3.92	0.70	2.73	0.07
4. ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น		3.66	0.68	3.67	0.59	3.92	0.61	8.12	0.00*
5. ด้านการสร้างจิตวิญญาณให้กับผู้อื่นในการทำงาน		3.50	0.76	3.72	0.62	4.01	0.67	12.75	0.00*
6. ด้านการทำให้ตัวเป็นเครือข่ายเชื่อมโยงให้กับองค์กร		3.31	0.68	3.71	0.56	3.86	0.65	10.55	0.00*
	รวม	3.57	0.70	3.69	0.52	3.90	0.59	10.05	0.00*

* ที่ระดับนัยสำคัญ .05

4.2.9 สมมติฐานลักษณะประชากรในปัจจัยด้านองค์กรที่สังกัด พนักงานที่มีองค์กรที่สังกัดต่างกันมีความคิดเห็นต่อทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติแตกต่างกัน

H_0 : องค์กรที่สังกัดที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติไม่แตกต่างกัน

H_1 : องค์กรที่สังกัดที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติแตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์จากตารางที่ 4.41 พบว่า องค์กรที่สังกัด ที่ต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($F\text{-test} = 10.05$, $p = 0.00$) จึงยอมรับ H_1 ปฏิเสธ H_0

ดังนั้นสรุปได้ว่าผลการทดสอบความแตกต่างของลักษณะประชากรต่อทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติ ในปัจจัยด้านองค์กรที่สังกัด พบว่าในภาพรวมองค์กรที่สังกัด ที่แตกต่างกันมีผลต่อทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติ และเมื่อวิเคราะห์ผลทีละด้านพบว่า ด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน ด้านการกระตุ้นผู้อื่นเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น ด้านการสร้างจิตวิญญาณให้กับผู้อื่นในการทำงาน และด้านการทำให้ตัวเป็นเครือข่ายเชื่อมโยงให้กับองค์กร

พนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (t-test = 6.24, p = 0.00) (t-test = 9.48, p = 0.00) (t-test = 8.12, p = 0.00) (t-test = 12.75, p = 0.00) และ (t-test = 10.55, p = 0.00) ตามลำดับ จึงได้ทำการเปรียบเทียบโดยใช้วิธี least significant difference (LSD) พบคู่ที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังแสดงในตารางที่ 4.42 – 4.46

ตารางที่ 4.42 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ ที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติ ด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน จำแนกตามองค์กรที่สังกัด

องค์กรที่สังกัด	\bar{X}	แม็คโคร	เทสโก้ โลตัส	บิ๊กซี
		3.50	3.65	3.81
1. แม็คโคร	3.50	-	0.15	0.00*
2. เทสโก้ โลตัส	3.65		-	0.00*
3. บิ๊กซี	3.81			-

* ที่ระดับนัยสำคัญ .05

จากตารางที่ 4.42 แสดงให้เห็นว่าบริษัทแม็คโครมีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติไม่แตกต่างจากบริษัทเทสโก้ โลตัส ในกรณีนี้จะพบว่าความคิดเห็นของบริษัทเทสโก้ โลตัส มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติแตกต่างจากบริษัทบิ๊กซี

ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่า บริษัทแม็คโคร มองว่าทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติอยู่ในระดับดีน้อยกว่าบริษัทเทสโก้ โลตัส

ตารางที่ 4.43 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ ที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติ ด้านการกระตุ้นผู้อื่นเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ จำแนกตามองค์กรที่สังกัด

องค์กรที่สังกัด	\bar{X}	แม็คโคร	เทสโก้ โลตัส	บิ๊กซี
		3.68	3.61	3.86
1. แม็คโคร	3.68	-	0.51	0.11
2. เทสโก้ โลตัส	3.61		-	0.00*
3. บิ๊กซี	3.86			-

* ที่ระดับนัยสำคัญ .05

จากตารางที่ 4.43 แสดงให้เห็นว่าบริษัทแม็คโครมีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติไม่แตกต่างจากบริษัทเทสโก้ โลตัสและบริษัทบิ๊กซี ในการนี้จะพบว่าความคิดเห็นของ บริษัทเทสโก้ โลตัส มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติแตกต่างจากบริษัทบิ๊กซี ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่า บริษัทแม็คโคร มองว่าทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติ อยู่ในระดับดีมากกว่าบริษัท เทสโก้ โลตัส

ตารางที่ 4.44 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ ที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติ ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น จำแนกตามองค์กรที่สังกัด

องค์กรที่สังกัด	\bar{X}	แม็คโคร เทสโก้ โลตัส บิ๊กซี		
		แม็คโคร	เทสโก้ โลตัส	บิ๊กซี
1. แม็คโคร	3.66	-	0.92	0.03*
2. เทสโก้ โลตัส	3.67		-	0.00*
3. บิ๊กซี	3.92			-

* ที่ระดับนัยสำคัญ .05

จากตารางที่ 4.44 แสดงให้เห็นว่า บริษัทแม็คโครมีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติไม่แตกต่างจากบริษัทเทสโก้ โลตัส ในการนี้จะพบว่าความคิดเห็นของ บริษัทเทสโก้ โลตัส มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติแตกต่างจากบริษัทบิ๊กซี ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่า บริษัทแม็คโคร มองว่าทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติอยู่ในระดับดีน้อยกว่าบริษัทเทสโก้ โลตัส

ตารางที่ 4.45 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ ที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติ ด้านการสร้างจิตวิญญาณให้กับผู้อื่นในการทำงาน จำแนกตามองค์กรที่สังกัด

องค์กรที่สังกัด	\bar{X}	แม็คโคร เทสโก้ โลตัส บิ๊กซี		
		แม็คโคร	เทสโก้ โลตัส	บิ๊กซี
1. แม็คโคร	3.50	-	0.08	0.00*
2. เทสโก้ โลตัส	3.72		-	0.00*
3. บิ๊กซี	4.01			-

* ที่ระดับนัยสำคัญ .05

จากตารางที่ 4.45 แสดงให้เห็นว่า บริษัทแม็คโครมีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติไม่แตกต่างจากบริษัทเทสโก้ โลตัส ในการนี้พบว่าความคิดเห็นของบริษัทเทสโก้ โลตัส มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติแตกต่างจากบริษัทบีคซี

ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่า บริษัทแม็คโคร มองว่าทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติอยู่ในระดับดีน้อยกว่าบริษัทเทสโก้ โลตัส

ตารางที่ 4.46 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ ที่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติด้านการทำตัวเป็นเครือข่ายเชื่อมโยงให้กับองค์กร จำแนกตามองค์กรที่สังกัด

องค์กรที่สังกัด	\bar{X}	แม็คโคร เทสโก้ โลตัส บีคซี		
		3.31	3.71	3.86
1. แม็คโคร	3.31	-	0.00*	0.00*
2. เทสโก้ โลตัส	3.71		-	0.02*
3. บีคซี	3.86			-

* ที่ระดับนัยสำคัญ .05

จากตารางที่ 4.46 แสดงให้เห็นว่า บริษัทแม็คโครมีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติแตกต่างจากบริษัทเทสโก้ โลตัสและบริษัทบีคซี ในการนี้พบว่าความคิดเห็นของบริษัทเทสโก้ โลตัส มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติแตกต่างจากบริษัทบีคซี

ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่า บริษัทแม็คโคร มองว่าทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติอยู่ในระดับดีน้อยกว่าบริษัทเทสโก้ โลตัส และบริษัทบีคซี

4.3 ทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติมีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง มีผลในทิศทางเดียวกัน

สมมติฐานที่ 3 ทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติมีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง

H_0 : ทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติกับผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางมีความสัมพันธ์กัน

H_1 : ทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติกับผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง ไม่มีความสัมพันธ์กัน

ตารางที่ 4.47 ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติ กับผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติ
ของผู้จัดการระดับกลาง

ผลสัมฤทธิ์ของภาวะผู้นำ ภาคปฏิบัติของผู้จัดการ ระดับกลาง	ทักษะ ภาวะผู้นำ ภาคปฏิบัติ		X1	X2	X3	X4	X5	X6
			n = 400	n = 400	n = 400	n = 400	n = 400	n = 400
1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางใน องค์กร ด้านการปรับเปลี่ยน กระบวนการปฏิบัติงาน ในภาพรวม อยู่ในเกณฑ์ดี	Correlation		0.51	0.37	0.41	0.38	0.42	0.49
	Sig.(2-tailed)		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
2. ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางใน องค์กร ด้านการกระตุ้นผู้อื่นเพื่อสร้าง วิสัยทัศน์ ในภาพรวม อยู่ในเกณฑ์ดี	Correlation		0.42	0.31	0.34	0.37	0.40	0.41
	Sig.(2-tailed)		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
3. ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางใน องค์กร ด้านการสนับสนุนการ ปฏิบัติงานของผู้อื่น ในภาพรวม อยู่ในเกณฑ์ดี	Correlation		0.37	0.38	0.36	0.37	0.33	0.40
	Sig.(2-tailed)		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
4. ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางใน องค์กร ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อ ผู้อื่น ในภาพรวม อยู่ในเกณฑ์ดี	Correlation		0.41	0.40	0.40	0.40	0.38	0.46
	Sig.(2-tailed)		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
5. ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางใน องค์กร ด้านการสร้างจิตวิญญาณให้กับ ผู้อื่นในการทำงาน ในภาพรวม อยู่ในเกณฑ์ดี	Correlation		0.40	0.34	0.38	0.40	0.35	0.42
	Sig.(2-tailed)		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
6. ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางใน องค์กร ด้านการทำตัวเป็นเครือข่าย เชื่อมโยงให้กับองค์กร ในภาพรวม อยู่ในเกณฑ์ดี	Correlation		0.39	0.42	0.36	0.39	0.39	0.47
	Sig.(2-tailed)		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

* ที่ระดับนัยสำคัญ .01

X = ทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติ

X1 = ด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน

X2 = ด้านการกระตุ้นผู้อื่นเพื่อสร้างวิสัยทัศน์

X3 = ด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้อื่น

X4 = ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น

X5 = ด้านการสร้างจิตวิญญาณให้กับผู้อื่นในการทำงาน

X6 = ด้านการทำตัวเป็นเครือข่ายเชื่อมโยงให้กับองค์กร

ผลการวิเคราะห์จากตารางที่ 4.47 พบว่า ผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางกับทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ดังนี้

1) ผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง ด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงานในภาพรวม มีความสัมพันธ์กับทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติ ด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน ($r = 0.51, p = 0.00$)

2) ผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง ด้านการกระตุ้นผู้อื่นเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ในภาพรวม มีความสัมพันธ์กับทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติ ด้านการกระตุ้นผู้อื่นเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ ($r = 0.31, p = 0.00$)

3) ผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง ด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้อื่น ในภาพรวม มีความสัมพันธ์กับทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติ ด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้อื่น ($r = 0.36, p = 0.00$)

4) ผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่นในภาพรวม มีความสัมพันธ์กับทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น ($r = 0.40, p = 0.00$)

5) ผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง ด้านการสร้างจิตวิญญาณให้กับผู้อื่นในการทำงานในภาพรวม มีความสัมพันธ์กับทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติ ด้านการสร้างจิตวิญญาณให้กับผู้อื่นในการทำงาน ($r = 0.35, p = 0.00$)

6) ผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง ด้านการทำตัวเป็นเครือข่ายเชื่อมโยงให้กับองค์กรในภาพรวม มีความสัมพันธ์กับทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติ ด้านการทำตัวเป็นเครือข่ายเชื่อมโยงให้กับองค์กร ($r = 0.47, p = 0.00$)

ดังนั้นสรุปได้ว่า ทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติกับผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางมีความสัมพันธ์กัน จึงยอมรับ H_0 ปฏิเสธ H_1 เนื่องจากมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เป็นบวกโดยค่าที่ได้ใกล้เคียงกับ 1 แสดงว่ามีความสัมพันธ์กันมาก ส่วนค่าที่ใกล้เคียงกับ 0 แสดงว่ามีความสัมพันธ์น้อย พบว่า ค่าความสัมพันธ์ในภาพรวมของทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง ($r = 0.51$) ถึงความสัมพันธ์ในระดับน้อย ($r = 0.31$) โดยสามารถเรียงลำดับความสัมพันธ์จากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน ด้านการทำตัวเป็นเครือข่ายเชื่อมโยงให้กับองค์กร ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น ด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้อื่น

ด้านการสร้างจิตวิญญาณให้กับผู้อื่นในการทำงาน ด้านการกระตุ้นผู้อื่นเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ ($r = 0.51$
 $r = 0.47$ $r = 0.40$ $r = 0.36$ $r = 0.35$ และ $r = 0.31$ ตามลำดับ) ดังนั้นความสัมพันธ์มีผลไปในทิศทาง
เดียวกัน คือ ทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์ดี ผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการ
ระดับกลาง ก็อยู่ในเกณฑ์ดีด้วย

บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางของซูเปอร์เซ็นเตอร์ เขตพื้นที่กรุงเทพมหานครในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติ และผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง เขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร โดยใช้กระบวนการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) โดยการออกสำรวจข้อมูล (Survey) โดยใช้เครื่องมือคือแบบสอบถาม (Questionnaire)

กลุ่มตัวอย่างกำหนดจากประชากรที่ปฏิบัติงานในเขตพื้นที่สโตร์ของซูเปอร์เซ็นเตอร์ 3 บริษัท ได้แก่ แม็คโคร เทสโก้ โลตัส และบิ๊กซี ในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 41 สาขา จำนวน 6,500 คน จึงกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ค่าความเชื่อมั่น 95 % จากขนาดของประชากร 500 - ∞ ของยามานะ ได้จำนวน 400 คน

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ ดำเนินการเก็บข้อมูลแบบปฐมภูมิ ด้วยวิธีเก็บจากภาคสนาม (Field Work) โดยมีหนังสือขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย จากทางมหาวิทยาลัยไปยังฝ่ายบุคคลสำนักงานใหญ่ของทั้งแม็คโคร เทสโก้ โลตัส และบิ๊กซี เมื่อผ่านการอนุมัติ แต่ละบริษัทจะเป็นผู้กำหนดสาขาและแจกแบบสอบถามให้กับพนักงานในสโตร์ โดยจะส่งแบบสอบถามกลับทางไปรษณีย์ ระหว่างวันที่ 3 พฤศจิกายน 2552 ถึงวันที่ 30 มีนาคม 2553 ได้ส่งแบบสอบถามจำนวน 440 ฉบับ เพื่อคัดเลือกฉบับที่สมบูรณ์ตามจำนวนกลุ่มตัวอย่างได้ ความสมบูรณ์ของแบบสอบถามจำนวน 400 ฉบับคิดเป็นร้อยละ 90 จึงนำไปวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analysis) ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถาม ทั้งหมดมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูลจากแบบสอบถามแล้วจึงทำการวิเคราะห์ข้อมูล และแปลผลโดยใช้โปรแกรมสำหรับการจัดการ การประมวลผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ซึ่งใช้สถิติในการวิเคราะห์ ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้การแปลผลด้วยสถิติพื้นฐาน โดยศึกษาค่าความถี่ (f) และค่าร้อยละของแต่ละตัวแปร

ส่วนที่ 2 ทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติ ใช้การวิเคราะห์สถิติในเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) จากการหาค่าเฉลี่ยของการแจกแจงความถี่ และหาค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ส่วนที่ 3 ผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง เขตพื้นที่ กรุงเทพมหานคร ใช้การวิเคราะห์สถิติในเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) จากการหาค่าเฉลี่ยของการแจกแจงความถี่ และหาค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่อวัดการกระจายของข้อมูล

ส่วนที่ 4 จะเป็นการแปลผล 3 แบบ ได้แก่

1. การวิเคราะห์สถิติที (t-test) เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระหว่างประชากร 2 กลุ่ม
2. การวิเคราะห์ความแปรปรวน (Analysis of Variance : ANOVA) ด้วย F-test เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของประชากรมากกว่า 2 กลุ่ม
3. การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ (Correlation) เพื่อหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 2 ตัวที่มีระดับการวัดในมาตราอันดับภาค หรืออัตราส่วน โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบ Pearson Product Moment Correlation

1. สรุปการวิจัย

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถสรุปผลที่สำคัญได้ดังนี้

1.1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับลักษณะประชากร

กลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 400 คน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย โดยเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 58.25 และเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 41.75 มีช่วงอายุ 21 - 30 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 44.25 รองลงมาช่วงอายุ 31 - 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 43.75 และอายุ 50 ปีขึ้นไป น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 1.75 การศึกษาดำรงระดับปริญญาตรี มากที่สุด คิดเป็น ร้อยละ 51.75 รองลงมาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 41 และสูงกว่าปริญญาตรี น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 7.25 ส่วนใหญ่สถานภาพโสด คิดเป็นร้อยละ 66.25 รองลงมาสถานภาพสมรส คิดเป็นร้อยละ 31 และสถานภาพหย่าร้าง/แยกกันอยู่ น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 2.75 ส่วนใหญ่มีรายได้อยู่ระหว่าง 10,000 - 20,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 66 รองลงมาคือรายได้ต่ำกว่า 10,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 22.50 และรายได้ 20,000-50,000 บาท น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 11.50 ตำแหน่งผู้จัดการแผนก/ซูเปอร์ไวเซอร์ มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 43.50 รองลงมาตำแหน่งพนักงาน/เจ้าหน้าที่ คิดเป็นร้อยละ 32.25 และตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายขึ้นไป น้อยที่สุด คิดเป็น 0.50 ผู้มีประสบการณ์การทำงานในสโตร์ 1- 5 ปีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 47.25 รองลงมาประสบการณ์การทำงานในสโตร์ 6 - 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 38.50 และมีประสบการณ์การทำงานในสโตร์มากกว่า 10 ปี น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 14.25 ส่วนใหญ่มีพนักงานจำนวน 201 - 400 คน คิดเป็นร้อยละ 51 รองลงมา จำนวนต่ำกว่า 50 คน คิดเป็นร้อยละ 22.75 และจำนวนมากกว่า 400 คนขึ้นไป

น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 5.75 บริษัทเทสโก้โลตัส มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 53.25 รองลงมา บริษัทบีทีซี คิดเป็นร้อยละ 39.50 และ บริษัทแม่โคร น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 7.25

1.2 ข้อมูลทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติ

พนักงานสาขาต่าง ๆ ของซูเปอร์เซ็นเตอร์ เขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร ส่วนใหญ่ แสดงความคิดเห็นต่อทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติ อยู่ในระดับดีทุกด้าน พบว่า ด้านการสนับสนุน การปฏิบัติงานของผู้อื่น ด้านการสร้างจิตวิญญาณกับผู้อื่นในการทำงาน ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี ต่อผู้อื่น ด้านการทำตัวเป็นเครือข่ายเชื่อมโยงให้กับองค์กร ด้านการกระตุ้นผู้อื่นเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ ร่วม ด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 3.83 3.82 3.74 3.74 3.71 และ 3.70 ตามลำดับ การแสดงความคิดเห็นด้านต่าง ๆ สรุปได้ ดังนี้

1.2.1 ด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน กลุ่มตัวอย่างโดยเฉลี่ยให้ความสำคัญกับมองหาวิธีการใหม่ ๆ ในการทำงานของหน่วยงานให้ดีขึ้น การถามตัวเองเสมอ ๆ ว่า ได้เรียนรู้อะไรใหม่ ๆ เพิ่มหรือไม่ การปรับตัวที่ทันการเปลี่ยนแปลง การมองหาความใหม่อย่างสม่ำเสมอ การคิดค้นทดสอบสิ่งใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนาองค์กร และการยินยอมให้ผู้อื่นคิดนอกกรอบ เดิม ๆ ที่ปฏิบัติอยู่ มีค่าเฉลี่ย 3.78 3.77 3.77 3.73 3.67 และ 3.51 ตามลำดับ

1.2.2 ด้านการกระตุ้นผู้อื่นเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วม กลุ่มตัวอย่างโดยเฉลี่ยให้ความสำคัญกับการมองเห็นถึงความสามารถทางการแข่งขันที่องค์กรจะต้องใช้ในอนาคต การรับฟังผู้อื่น และความสามารถทางการสื่อสารด้วยวาจาและอากัปกริยา มีความชัดเจนในการสื่อสารถึง เป้าประสงค์ และวิธีการที่จะบรรลุผล มีความตื่นตัวในการแสวงหาโอกาสให้กับองค์กรอย่าง ไม่หยุดนิ่ง การแสวงหาคำตอบและการสื่อสารภาพที่เกี่ยวข้องอนาคตได้ชัดเจน และมีความสามารถในการมองเห็นพื้นฐานปัจจัยร่วมของสิ่งต่าง ๆ อย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ย 3.78 3.76 3.75 3.74 3.62 และ 3.62 ตามลำดับ

1.2.3 ด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้อื่น กลุ่มตัวอย่างโดยเฉลี่ยให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศความสัมพันธ์บนฐานความร่วมมือร่วมใจของทุกคน เน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ให้ความเคารพในความคิดและนับถือตัวตนของผู้อื่นยินยอมให้ผู้อื่นมีโอกาใช้ภาวะผู้นำร่วมกับตนเอง ให้การสนับสนุนการตัดสินใจของผู้อื่น และให้เสรีภาพและทางเลือกในการตัดสินใจ มีค่าเฉลี่ย 3.90 3.88 3.87 3.81 3.77 และ 3.74 ตามลำดับ

1.2.4 ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น กลุ่มตัวอย่างโดยเฉลี่ยให้ความสำคัญกับความเชื่อในบริบทของผู้นำแบบทีมงาน กำหนดเป้าหมายและแผนงานได้ชัดเจน มีความคิดเป็นระบบที่สามารถเชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กัน มีระบบติดตามที่ดีและมีความมุ่งมั่นจะกระทำให้

เกิดผลตามที่สัญญาไว้ ให้ความสนใจในการสร้างคุณค่าหรือปรัชญา เพื่อเป็นหลักการดำเนินงาน และเป็นแบบอย่างที่ดีของคนอื่น ๆ ในหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ย 3.87 3.80 3.78 3.74 3.70 และ 3.69 ตามลำดับ

1.2.5 ด้านการสร้างจิตวิญญาณกับผู้อื่นในการทำงาน กลุ่มตัวอย่างโดยเฉลี่ย ให้ความสำคัญกับ ให้คำชมเชยและคำขอบคุณผู้อื่นเมื่อมีผลงานดี ให้การสนับสนุนและคำขอบคุณต่อผู้อื่น ขอมรับการมีส่วนร่วมและผลงานของคนอื่น ๆ ให้การสนับสนุนด้านกำลังใจกับคนอื่น ๆ นำผลงานที่ดีของกลุ่มต่าง ๆ มาเปิดแผนเพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน และหาโอกาสที่ดีในการชมเชยผู้อื่น ในที่สาธารณะ มีค่าเฉลี่ย 3.90 3.87 3.82 3.80 3.77 และ 3.76 ตามลำดับ

1.2.6 ด้านการทำตัวเป็นเครือข่ายเชื่อมโยงให้กับองค์กร กลุ่มตัวอย่างโดยเฉลี่ย ให้ความสำคัญกับ สนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือการมีส่วนร่วมการทำงานร่วมกัน ภายในองค์กร การสร้างบรรยากาศการทำงานและความร่วมมือระหว่างผู้ปฏิบัติงาน การประสานความร่วมมือระหว่างกลุ่มหรือทีมงานต่าง ๆ ภายในองค์กร การสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานมีการสื่อสารแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ระหว่างกัน และการเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสาร ความรู้ และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ร่วมกันระหว่างหน่วยงาน ในองค์กร มีค่าเฉลี่ย 3.80 3.79 3.76 3.71 และ 3.66 ตามลำดับ

1.3 ผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง

การสรุปภาพรวมของทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติโดยผลการวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง อยู่ในระดับดี กลุ่มตัวอย่างโดยเฉลี่ยให้ความสำคัญ ด้านการทำตัวเป็นเครือข่ายเชื่อมโยงให้กับองค์กร ด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน ด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้อื่น ด้านการกระตุ้นผู้อื่นเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ ด้านการสร้างจิตวิญญาณให้กับผู้อื่น และด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี มีค่าเฉลี่ย 3.90 3.88 3.88 3.85 3.82 และ 3.79 ตามลำดับ

1.4 ผลการวิจัยจำแนกตามสมมติฐาน

1.4.1 ลักษณะประชากรมีความคิดเห็นต่อผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง

1) ลักษณะประชากรแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางแตกต่างกัน

(1) ด้านเพศ พบว่าเพศที่ต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง ไม่แตกต่างกัน ทั้งด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการ

ปฏิบัติงาน ด้านการกระตุ้นผู้อื่นเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น
ด้านการสร้างจิตวิญญาณให้กับผู้อื่นในการทำงาน และด้านการทำตัวเป็นเครือข่ายเชื่อมโยงให้กับ
องค์กร ยกเว้น ด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้อื่น

(2) ด้านอายุ พบว่า อายุที่ต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ภาวะ
ผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง ไม่แตกต่างกัน ยกเว้น ด้านการสร้างจิตวิญญาณให้กับผู้อื่น
ในการทำงาน พบว่า พนักงานอายุตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

(3) ด้านระดับการศึกษา พบว่า ระดับการศึกษาที่ต่างกันมีความคิดเห็น
เกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง ไม่แตกต่างกัน ยกเว้น
ด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน พบว่า พนักงานระดับปริญญาตรี มีความคิดเห็น
แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

(4) ด้านสถานภาพ พบว่า สถานภาพที่ต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับ
ผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง ไม่แตกต่างกัน ยกเว้น ด้านการปรับเปลี่ยน
กระบวนการปฏิบัติงาน และด้านการทำตัวเป็นเครือข่ายเชื่อมโยงให้กับองค์กร พบว่า พนักงาน
สถานภาพโสด มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

(5) ด้านรายได้ต่อเดือน พบว่า รายได้ต่อเดือนที่ต่างกันมีความคิดเห็น
เกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง ไม่แตกต่างกัน ทั้งด้าน
การปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน ด้านการกระตุ้นผู้อื่นเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ ด้านการสนับสนุน
การปฏิบัติงานของผู้อื่น ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น ด้านการสร้างจิตวิญญาณให้กับผู้อื่น
ในการทำงาน และด้านการทำตัวเป็นเครือข่ายเชื่อมโยงให้กับองค์กร

(6) ด้านระดับตำแหน่งงาน พบว่า ระดับตำแหน่งงานที่ต่างกันมี
ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง ไม่แตกต่างกัน ทั้งด้าน
การปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน ด้านการกระตุ้นผู้อื่นเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ ด้านการสนับสนุน
การปฏิบัติงานของผู้อื่น ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น ด้านการสร้างจิตวิญญาณให้กับผู้อื่น
ในการทำงาน และด้านการทำตัวเป็นเครือข่ายเชื่อมโยงให้กับองค์กร

(7) ด้านประสบการณ์การทำงานในสโตร์ของซูเปอร์เซ็นเตอร์ พบว่า
ประสบการณ์การทำงานในสโตร์ของซูเปอร์เซ็นเตอร์ที่ต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์
ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางแตกต่างกัน ในด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานของ
ผู้อื่น พบว่า พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานในสโตร์น้อยกว่า 10 ปี มีความคิดเห็นแตกต่างกัน
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น และด้านการสร้างจิตวิญญาณให้กับ

ผู้อื่นในการทำงาน พบว่า พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานในสโตร์มากกว่า 10 ปี มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

(8) ด้านจำนวนพนักงาน พบว่า จำนวนพนักงานที่ต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางไม่แตกต่างกัน ทั้งด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน ด้านการกระตุ้นผู้อื่นเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ ด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้อื่น ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น ด้านการสร้างจิตวิญญาณให้กับผู้อื่นในการทำงาน และด้านการทำตัวเป็นเครือข่ายเชื่อมโยงให้กับองค์กร

(9) องค์กรที่สังกัด พบว่า องค์กรที่สังกัด ที่ต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางไม่แตกต่างกัน ทั้งด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน ด้านการกระตุ้นผู้อื่นเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ ด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้อื่น ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น ด้านการสร้างจิตวิญญาณให้กับผู้อื่นในการทำงาน และด้านการทำตัวเป็นเครือข่ายเชื่อมโยงให้กับองค์กร

1.4.2 ลักษณะประชากรมีความคิดเห็นต่อทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติ

1) ลักษณะประชากรแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติแตกต่างกัน

(1) ด้านเพศ พบว่า พนักงานเพศต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติไม่แตกต่างกัน ทั้งด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน ด้านการกระตุ้นผู้อื่นเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ ด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้อื่น ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น ด้านการสร้างจิตวิญญาณให้กับผู้อื่นในการทำงาน และด้านการทำตัวเป็นเครือข่ายเชื่อมโยงให้กับองค์กร

(2) ด้านอายุ พบว่า อายุที่ต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติ ไม่แตกต่างกัน ยกเว้นด้านการสร้างจิตวิญญาณให้กับผู้อื่นในการทำงาน และด้านการทำตัวเป็นเครือข่ายเชื่อมโยงให้กับองค์กร พบว่าพนักงานอายุตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

(3) ด้านระดับการศึกษา พบว่า ระดับการศึกษาที่ต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติไม่แตกต่างกัน ทั้งด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน ด้านการกระตุ้นผู้อื่นเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ ด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้อื่น ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น ด้านการสร้างจิตวิญญาณให้กับผู้อื่นในการทำงาน และด้านการทำตัวเป็นเครือข่ายเชื่อมโยงให้กับองค์กร

(4) ด้านสถานภาพ พบว่า สถานภาพที่ต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติ ไม่แตกต่างกัน ทั้งด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน ด้านการกระตุ้นผู้อื่นเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ ด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้อื่น ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น ด้านการสร้างจิตวิญญาณให้กับผู้อื่นในการทำงาน และด้านการทำตัวเป็นเครือข่ายเชื่อมโยงให้กับองค์กร

(5) ด้านรายได้ต่อเดือน พบว่า รายได้ต่อเดือนที่ต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติ ไม่แตกต่างกัน ทั้งด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน ด้านการกระตุ้นผู้อื่นเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ ด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้อื่น ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น ด้านการสร้างจิตวิญญาณให้กับผู้อื่นในการทำงาน และด้านการทำตัวเป็นเครือข่ายเชื่อมโยงให้กับองค์กร

(6) ด้านระดับตำแหน่งงาน พบว่า ระดับตำแหน่งงานที่ต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติไม่แตกต่างกัน ยกเว้น ด้านการสร้างจิตวิญญาณให้กับผู้อื่นในการทำงาน พบว่า ระดับตำแหน่งพนักงานถึงหัวหน้าหน่วย มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

(7) ด้านประสบการณ์การทำงานในสตรีทของซูเปอร์เซ็นเตอร์ พบว่า พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานในสตรีทของซูเปอร์เซ็นเตอร์ที่ต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติไม่แตกต่างกัน ทั้งด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน ด้านการกระตุ้นผู้อื่นเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ ด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้อื่น ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น ด้านการสร้างจิตวิญญาณให้กับผู้อื่นในการทำงาน และด้านการทำตัวเป็นเครือข่ายเชื่อมโยงให้กับองค์กร

(8) ด้านจำนวนพนักงาน พบว่า จำนวนพนักงานที่ต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติแตกต่างกัน ยกเว้น ด้านการกระตุ้นผู้อื่นเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ พบว่า สาขาที่มีจำนวนพนักงานต่ำกว่า 50 คน และสาขาที่มีจำนวนพนักงานมากกว่า 400 คนขึ้นไป มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้อื่น พบว่า สาขาที่มีจำนวนพนักงานมากกว่า 400 คนขึ้นไป มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น พบว่า สาขาที่มีจำนวนพนักงาน 51 - 200 คน และสาขาที่มีจำนวนพนักงานมากกว่า 400 คนขึ้นไป แสดงความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และด้านการสร้างจิตวิญญาณให้กับผู้อื่นในการทำงาน พบว่า สาขาที่มีจำนวนพนักงานต่ำกว่า 50 คน และสาขาที่มีจำนวนพนักงาน 51 - 200 คน มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

(9) ด้านองค์กรที่สังกัด พบว่า พนักงานที่มีองค์กรที่สังกัดที่ต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติแตกต่างกัน ได้แก่ ด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน ด้านการกระตุ้นผู้อื่นเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่นและส่วนด้านการสร้างจิตวิญญาณให้กับผู้อื่นในการทำงาน พบว่า บริษัทบีจี แสดงความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนด้านการทำตัวเป็นเครือข่ายเชื่อมโยงให้กับองค์กร พบว่า บริษัทเทสโก้ โลตัส และบริษัทบีจี มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

1.4.3 ทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติมีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง มีผลไปในทิศทางเดียวกัน

ทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติมีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง พบว่า ทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติกับผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เป็นความสัมพันธ์ทางบวกแสดงว่าทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติกับผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางมีความสัมพันธ์กันโดยมีผลไปในทิศทางเดียวกัน สามารถเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้คือ ด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน ด้านการทำตัวเป็นเครือข่ายเชื่อมโยงให้กับองค์กร ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น ด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้อื่น ด้านการกระตุ้นผู้อื่นเพื่อสร้างวิสัยทัศน์

2. อภิปรายผล

การวิจัยเรื่อง ผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางของซูเปอร์เซ็นเตอร์ เขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร อภิปรายผล ได้ดังนี้

2.1 ผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง ของซูเปอร์เซ็นเตอร์ ในภาพรวมอยู่ในระดับดี โดยด้านการทำตัวเป็นเครือข่ายเชื่อมโยงให้กับองค์กร มีความคิดเห็นมากที่สุด สามารถอภิปรายได้ว่า ผู้จัดการระดับกลางมีภาวะผู้นำในการสนับสนุน ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือในการมีส่วนร่วมในการทำงาน การเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสาร ความรู้ และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การสร้างบรรยากาศการทำงาน การประสานความร่วมมือระหว่างกลุ่ม หรือทีมงานต่าง ๆ ภายในองค์กร เป็นการประสานงานที่ดีมาก ทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร สามารถทำให้พนักงานปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (The Michigan leadership studies) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะพฤติกรรมผู้นำทำให้เกิดพฤติกรรมของการจัดการ ดังนี้ 1) พฤติกรรมการมุ่งความสำคัญที่งาน ได้แก่ ความสามารถในการปรับตัวต่อสถานการณ์ มาตรฐานการปฏิบัติงานระดับสูง ความสามารถในการตีความสถานการณ์ (เงื่อนไข) การปฏิบัติงานที่มั่นคง (สม่ำเสมอ) การกำหนดทิศทาง การกล้า

เสี่ยงและการปฏิบัติงานแบบมองโลกในแง่ที่ไม่ดีไว้ก่อน มีการป้อนกลับข้อมูลอยู่เสมอ และการมุ่งที่ การตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าอย่างมาก 2) พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์กับพนักงาน ได้แก่ การมุ่งที่บุคคล การระดมพล สร้างความร่วมมือหรือการตกลงร่วมกัน แรงคลใจ พื่อใจใน ความต้องการของบุคคล ทำให้คนรู้สึกว่างานมีความสำคัญต่อเขา การส่งเสริมด้านอารมณ์และ การสนับสนุน และส่งเสริมหลักการและคุณค่าของบุคคล ทั้งนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัย ที่ผ่านมาของ เอกชัย บุรณธน (2550) ที่ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำ ทักษะคิดทำงาน การมีส่วนร่วมใน งานและพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร กรณีศึกษาเฉพาะหัวหน้างานระดับต้นของ ธนาคารเอกชนแห่งหนึ่ง พบว่า การมีส่วนร่วมในงานมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

2.2 จากผลการวิจัยสามารถนำมาอภิปรายผลเป็นรายด้าน ได้ดังนี้

2.2.1 ด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ ต้องการมองหาวิธีการใหม่ ๆ ในการทำงานของหน่วยงานให้ดีขึ้น โดยมีการถามตัวเองเสมอ ๆ ว่า ได้เรียนรู้อะไรใหม่ ๆ เพิ่มหรือไม่ เพื่อการปรับตัวที่ทันการเปลี่ยนแปลง สามารถอภิปรายได้ว่า การบริหารงานยุคปัจจุบันต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสังคม ดังนั้นการแข่งขัน ทางธุรกิจจึงมีการปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป การเรียนรู้เพื่อหาวิธีการใหม่ ๆ เพื่อ นำมาปรับปรุง พัฒนาการทำงานให้เข้ากับการปรับเปลี่ยนขององค์กรจึงมีความสำคัญ โดย การสร้างพนักงานให้เกิดทักษะมีความสามารถที่รองรับการทำงานที่หลากหลาย ต้องสื่อสารให้ พนักงานเข้าใจเรื่องการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน การเรียนรู้การทำงานแบบใหม่ ๆ การร่วมมือร่วม ใจในปรับปรุงการทำงานและการพัฒนาให้หน่วยงานของตนทำงานได้ดีมากขึ้น สอดคล้องกับ ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ ของ Vroom Yetton and Jago เป็นแบบจำลองการตัดสินใจซึ่งพยายาม กำหนดวิธีที่ผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจในสถานการณ์ที่กำหนด มีปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ คือ การมุ่งความสำคัญที่การพัฒนาพนักงาน (Concern for employee development) เป็นความสนใจ ของผู้บริหารที่จะช่วยปรับปรุงเทคนิคและทักษะการตัดสินใจของพนักงาน และการให้คำแนะนำ เกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจ ถือเป็นกาให้โอกาสพนักงานได้เรียนรู้ทักษะใหม่ๆ ซึ่งจะช่วยให้ เกิดความเชี่ยวชาญในกระบวนการตัดสินใจ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยที่ผ่านมาของ เอี่ยมพร มาลาวงษ์ (2551) ศึกษาเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารระดับฝ่ายใน สำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ในส่วนของแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำนั้นหน่วยงาน ด้านบุคลากรควรจัดให้มีการฝึกอบรมให้ กับบุคลากรทุกระดับเพื่อเตรียมความพร้อมในการขึ้นสู่ ตำแหน่งผู้บริหาร และมีการพัฒนาบุคลากรที่เป็นผู้บริหารระดับฝ่ายอย่างสม่ำเสมอเพื่อเป็น การเสริมสร้างความรู้ ส่งเสริมให้มีการศึกษาดูงานเพื่อเสริมสร้างวิสัยทัศน์

2.2.2 ด้านการกระตุ้นผู้อื่นเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วม พบว่า การมองเห็นถึงความสามารถทางการแข่งขันที่องค์กรจะต้องใช้ในอนาคต เป็นสิ่งสำคัญที่สุด รวมทั้งการรับฟังผู้อื่นและความสามารถทางการสื่อสารด้วยวาจาและอากัปกริยา สามารถอภิปรายได้ว่าการบริหารงานสิ่งที่สำคัญสำหรับผู้บริหารคือ การมีวิสัยทัศน์ในการแข่งขันในอนาคต และต้องดำเนินการให้พนักงานเข้าใจถึงวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดมาโดยการต้องสื่อสารให้พนักงานทุกคนรับทราบถึงเป้าหมายของบริษัทในการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามวิสัยทัศน์ที่ได้ตั้งเป้าไว้ สอดคล้องกับทฤษฎีความสามารถพิเศษของ Conger Kanungo (Conger and Kanungo's charismatic theory) (1987) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ คือด้านคุณสมบัติผู้นำ โดยมีสาระสำคัญ ดังนี้ 1) มีวิสัยทัศน์ที่เข้มแข็ง 2) มีความกล้าเสี่ยง 3) ใช้กลยุทธ์ที่ไม่จำเป็นต้องมีระเบียบแบบแผน 4) คาดคะเนเหตุการณ์ได้ถูกต้อง 5) บอกความจริงให้ผู้ที่บังคับบัญชาได้ทราบ 6) ทำการติดต่อสื่อสารด้วยความเชื่อมั่นในตนเอง 7) รู้จักใช้อำนาจส่วนตัว และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ไพจิตร พรหมจันทร์ (2551) ที่ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้จัดการสาขากับความพึงพอใจการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา กรณีศึกษารณาคารไทยพาณิชย์ จำกัด(มหาชน) ในเขตพื้นที่จังหวัดสุราษฎร์ธานี พบว่า มีความพอใจในปัจจัยค้ำจุน ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านนโยบายและการบริหารงานอยู่ในระดับมาก นอกจากนี้ผลการศึกษายังสอดคล้องกับผลการวิจัยของสมทรัพย์ จุมพล (2550) ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลในทัศนะของผู้ใต้บังคับบัญชา ศึกษากรณีจังหวัดปทุมธานี พบว่าภาวะผู้นำที่เหมาะสมสำหรับหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดปทุมธานี เป็นผู้นำแบบทีมงาน มีวิสัยทัศน์มุ่งการมีส่วนร่วมมีการกระจายอำนาจความรับผิดชอบด้านตัดสินใจ เน้นด้านคุณธรรมและมีสายบังคับบัญชา ต้องมีแนวคิดการสร้างและควบคุมคุณภาพ มีการปรับลดขนาดของหน่วยงานและนโยบายรัดเข็มขัด มีการสร้างความคิด ค่านิยม วิสัยทัศน์และการเปลี่ยนแปลง

2.2.3 ด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้อื่น เน้นการสร้างบรรยากาศความสัมพันธ์บนฐานความร่วมมือร่วมใจของทุกคนเป็นส่วนใหญ่ รวมถึงการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง สามารถอภิปรายได้ว่า การทำงานร่วมกันของพนักงานที่มีความหลากหลายและมีจำนวนมากนั้น การสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้บริหารต้องสร้างบรรยากาศการทำงานให้พนักงานทำงานอย่างมีความสุข โดยการสนับสนุนการตัดสินใจ การให้เสรีภาพในการตัดสินใจ รวมทั้งการเคารพความคิดเห็นของพนักงานนั้น จะทำให้พนักงานร่วมมือร่วมใจกันทำงานทำให้บรรยากาศในการทำงานน่าอยู่และมีความสุข สอดคล้องกับทฤษฎีหนทางสู่เป้าหมาย (Path-Goal Theory) ของ House and Mitchell, (1979) เกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำ พบว่าผู้นำแบบให้การสนับสนุน (Supportive Leadership) เป็นผู้นำที่เน้นถึงความเป็นอยู่ และความต้องการ

ของพนักงาน และเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เป็นมิตร และความเป็นกันเองแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งยังมีมนุษยธรรมและน้ำใจอันดีต่อกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยที่ผ่านมาของ กรรณิการ์ สายพิณ (2547) ที่ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำ บรรยากาศองค์กร กับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กรณีศึกษา สถาบันโทรทัศน์เอกชนแห่งหนึ่ง พบว่าการรับรู้บรรยากาศองค์กรโดยรวม บรรยากาศองค์กรแบบเปิดหรือแบบเข้มใส่ แบบอิสระแบบสนิทสนม และแบบรวบอำนาจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการทำงาน

2.2.4 ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น มีความเชื่อในบริบทของผู้นำแบบทีมงานเห็นด้วยมากที่สุด โดยการกำหนดเป้าหมายและแผนงานได้ชัดเจน สามารถอธิบายได้ว่าการบริหารงานของธุรกิจซูเปอร์เซ็นเตอร์ ความสามารถในการทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งที่สำคัญมาก เพราะการทำงานต้องมีความรวดเร็ว ความถูกต้อง ในการจัดการกับสินค้าที่มีผู้บริโภคซื้อได้อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ดังนั้นผู้จัดการระดับกลางต้องกำหนดเป้าหมายและแผนการทำงานอย่างแม่นยำและชี้แจงให้พนักงานเข้าใจถึงแผนงานการทำงาน พยายามสร้างสิ่งแวดล้อมเป็นทีมงาน ทำให้สมาชิกทีมทุกคนสามารถทำงานได้เต็มศักยภาพ ทั้งสมาชิกทีมและส่งเสริมทีมทำงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพเท่าที่เป็นไปได้ โดยสื่อสารให้พนักงานเข้าใจว่าการทำงานของหน่วยงานนั้นไม่สามารถทำเพียงคนเดียวได้ ต้องร่วมมือร่วมใจกันทำงานเป็นทีมในการปฏิบัติงานความสำเร็จของหน่วยงานจึงจะเกิดขึ้นได้ เมื่อพนักงานเห็นหัวหน้าที่ตนเองเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงานก็จะสืบทอดการทำงานเป็นทีมที่ดีต่อไป เมื่อตนเองได้เลื่อนขั้นเป็นหัวหน้าในอนาคต ซึ่งจะเป็นผลดีต่อเนื่องกับบริษัทในการบริหารและขยายสาขาในอนาคตเช่นกัน ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎี LMX theory (Leader-Member Exchange) เป็นทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำที่ให้ความสำคัญกับกลุ่มและกับตัวบุคคลโดยตรง เรียกว่าทฤษฎีผู้นำที่คำนึงถึงความสัมพันธ์กับผู้อื่น หมายถึงผู้นำที่เน้นที่การคำนึงถึงกลุ่มเป็นอย่างมากมีความไว้วางใจกันในกลุ่มมีการสื่อสารที่เปิดเผยจริงใจต่อกัน ไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีความซื่อสัตย์ซึ่งกันและกัน มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันที่เป็นที่น่าพอใจและทำให้ได้ผลงานที่ดี นอกจากนั้นยังสอดคล้องกับทฤษฎีตาข่ายเชื่อมโยงเกี่ยวกับการบริหาร (Managerial Grid Theory) ของเบลคและมูตัน ได้แบ่งรูปแบบพฤติกรรมภาวะผู้นำโดยจัดทำเป็นตาข่ายเชื่อมโยง 2 มิติ (Two Dimensional Grid) คือ มิติที่ผู้บริหารมีพฤติกรรมสนใจเกี่ยวกับคน และมิติที่ผู้บริหารมีพฤติกรรมสนใจเกี่ยวกับเรื่องงานหรือคำนึงถึงผลผลิตจากการอธิบายของตารางการบริหารของ เบลคและมูตันเรื่องผู้นำทีม (Team Leader) มุ่งงานสูง ความสัมพันธ์สูง ผู้นำแบบนี้ นำโดยทำเป็นตัวอย่างที่ดีพยายามสร้างสิ่งแวดล้อมเป็นทีมงาน ซึ่งสมาชิกทุกคนสามารถทำงานได้เต็มศักยภาพ ซึ่งสอดคล้องกับผลสำรวจของ ศยามล เอกะกุลานันท์ (2550) ที่ศึกษาเรื่อง สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกทีม และ

กระบวนการทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมข้ามสายงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ พบว่ามีการส่งเสริมให้ผู้นำทีมข้ามสายงานมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงขึ้น โดยการฝึกอบรมทั้งทางด้านทฤษฎีและด้านการปฏิบัติ รวมไปถึงการตระหนักรู้และให้ความสำคัญกับกระบวนการสรรหาและคัดเลือกผู้ที่จะมาเป็นผู้นำทีมให้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับสูงนอกจากนั้นผลการศึกษายังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ วีรยา พวงไทย (2550) ที่ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำ ความสามารถในการตัดสินใจ การมองในแง่ดี การทำงานเป็นทีมกับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้นโรงงานผลิตรถยนต์ พบว่าหัวหน้างานระดับต้นโรงงานผลิตรถยนต์มีความสามารถในการตัดสินใจ การมองโลกในแง่ดี การทำงานเป็นทีมโดยรวมในระดับสูง และระดับผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง

2.2.5 ด้านการสร้างจิตวิญญาณกับผู้อื่นในการทำงาน ต้องการให้มีคำชมเชยและคำขอบคุณผู้อื่นเมื่อมีผลงานดี สามารถอภิปรายได้ว่า ความสามารถในการเข้าถึงจุดมุ่งหมาย คุณค่าในการดำเนินชีวิตของคนนั้น ผู้บริหารต้องเข้าใจถึงแรงบันดาลใจ และสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้อื่นได้ โดยการให้กำลังใจ ให้คำชมเชย และสนับสนุน เมื่อพนักงานมีผลงานดี นำผลงานของพนักงานมาเปิดเผยและเรียนรู้ร่วมกันในหน่วยงาน ทำให้พนักงานมีกำลังใจมีจุดมุ่งหมายในการสร้างงานใหม่ ๆ ที่ดี พนักงานจะรู้สึกว่าคุณค่า มีประโยชน์และเป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงานและองค์กร สอดคล้องกับทฤษฎีว่าด้วยภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของ Bass (Bass' theory of transformational leadership) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปว่าเป็นผู้นำที่มีผลกระทบต่อผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้ใต้บังคับบัญชาจะให้ความไว้วางใจ การยกย่องชมเชย ความจงรักภักดี และให้ความนับถือในตัวของผู้หน้านั้น และยังสอดคล้องกับผลสำรวจของ ประภัสสร เหลืองประเสริฐ (2550) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงกระทรวงศึกษาธิการในอนาคต พบว่า ผู้นำที่เน้นคน ประกอบด้วย การสร้างความเข้าใจในการทำงานร่วมกับผู้ร่วมงานได้เป็นอย่างดี การให้ความช่วยเหลือ เอื้ออาทร การปฏิบัติตนต่อผู้ร่วมงานอย่างเสมอภาค การให้ความสำคัญกับบุคลากร การเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี การให้กำลังใจและชมเชยผู้ปฏิบัติงานที่ทำงานประสบความสำเร็จ และการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานปรับปรุงและพัฒนาตนเอง

2.2.6 ด้านการทำตัวเป็นเครือข่ายเชื่อมโยงให้กับองค์กร พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่สนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือ การมีส่วนร่วมการทำงานร่วมกันภายในองค์กร และการสร้างบรรยากาศการทำงานและความร่วมมือร่วมใจระหว่างผู้ปฏิบัติงาน สามารถอภิปรายได้ว่า ความสำเร็จขององค์กรส่วนหนึ่งวัดได้จากผลสำเร็จจากการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร การเป็นผู้จัดการระดับกลางต้องทำตัวเชื่อมโยงภายในองค์กรทั้งด้านบนและด้านล่าง ดังนั้น การทำงานของผู้จัดการระดับกลางต้องเกิดจากการสนับสนุนจากผู้บริหารและความร่วมมือ

ร่วมใจของผู้ใต้บังคับบัญชา การสร้างบรรยากาศในการทำงาน ประสานงานความร่วมมือระหว่างกลุ่มต่าง ๆ รวมทั้งการแลกเปลี่ยนเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกันระหว่างงานในองค์กร จึงจำเป็นสำหรับการทำงานของผู้จัดการระดับกลางที่จะต้องทำให้เกิดขึ้นภายในหน่วยงานของตน เพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ (Situational leadership theory) ของ Hersey and Blanchard (1996) เน้นไปที่รูปแบบ 2 มิติของผู้นำ คือพฤติกรรมมุ่งงานและพฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์ (Relationship behavior) หมายถึง พฤติกรรมการติดต่อสื่อสารของผู้นำ เช่น การฟัง การให้การสนับสนุน การส่งเสริมให้มีการปฏิบัติต่อกัน การจัดเตรียมข้อมูลป้อนกลับ และการสนับสนุนส่วนบุคคลและกลุ่ม และยังสอดคล้องกับผลการวิจัยที่ผ่านมาของ พงณา เหมราช (2546) ที่ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำของผู้จัดการสาขากับบรรยากาศองค์กรของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ในเขต 24 และเขต 25 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้จัดการสาขาที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศองค์กร พนักงานมีพฤติกรรมสนับสนุนอยู่ในระดับสูง นอกจากนั้นผลการศึกษายังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ศรียา เอียดเสน (2550) ที่ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำ ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรคบรรยากาศองค์กรและผลการปฏิบัติงาน กรณีศึกษาพนักงานระดับบังคับบัญชา โรงงานประกอบรถยนต์แห่งหนึ่ง พบว่าการรับรู้บรรยากาศองค์กรของพนักงานระดับบังคับบัญชามีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งด้านโครงสร้าง ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน ด้านความชัดเจน และด้านความผูกพัน

3. ผลการทดสอบสมมติฐาน

3.1 ลักษณะประชากรแตกต่างกันมีผลต่อผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางไม่แตกต่างกัน ในด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ รายได้ต่อเดือน ระดับตำแหน่งงาน จำนวนพนักงานและองค์กรที่สังกัด สามารถอธิบายได้ว่า การบริหารงานของผู้จัดการระดับกลาง มีการกำหนดเป้าหมายและแผนงานในการทำงานให้กับพนักงานในโตร์ของซูเปอร์เซ็นเตอร์ มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมงาน ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานเพื่อให้งานประสบความสำเร็จตามที่ได้รับมอบหมาย การสร้างบรรยากาศในการทำงาน แรงจูงใจและกำลังใจในการทำงานอยู่ในระดับดี ซึ่งไม่เกี่ยวกับลักษณะประชากรที่มีความหลากหลาย ทุกคนทำหน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบ ดังนั้น โดยภาพรวมของผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานของผู้จัดการระดับกลางของซูเปอร์เซ็นเตอร์ โดยรวมของการบริหารของผู้จัดการระดับกลางอยู่ในระดับดี ทำให้บริษัทสามารถดำเนินกิจการ โดยการขยายสาขาต่อไปในอนาคต ไม่ต้องกังวลเกี่ยวกับบุคลากรที่เป็นผู้จัดการระดับกลางซึ่งจะเป็นผู้บริหารในอนาคตของสาขา

ที่จะเปิดใหม่ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยที่ผ่านมาของราวรณ จำใช้ (2551) ได้ศึกษาวิจัย เรื่องคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ตามทัศนคติของพนักงาน บริษัท ไทยแอโรวี จำกัด (สาขา ฉะเชิงเทรา) พบว่าพนักงานที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษาและระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกัน มีความต้องการคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน

3.1.1 ลักษณะประชากรที่แสดงความคิดเห็นแตกต่าง มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางในด้านต่าง ๆ มีดังนี้

1) เพศที่ต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางแตกต่างกัน ในด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้อื่น สามารถอธิบายได้ว่า การทำงานของผู้จัดการระดับกลางในการปฏิบัติต่อเพศชายและหญิงไม่เหมือนกัน ทำให้มีความคิดเห็นแตกต่างกัน เช่น การสร้างบรรยากาศในการทำงานเพศหญิงจะทำได้ดีกว่า การมีส่วนร่วมในการทำงานอาจเป็นเพศชายซึ่งสามารถทำงานการใช้แรงได้มากกว่าเพศหญิง ดังนั้น การปฏิบัติงานของผู้จัดการระดับกลางจะต้องควบคุมการทำงานของพนักงานโดยให้มีส่วนร่วมในการทำงานทุกประเภท ให้ความเคารพในความคิด สนับสนุนการตัดสินใจ ให้โอกาสในการแสดงภาวะผู้นำได้ทั้งชายและหญิงอย่างเท่าเทียมกัน โดยอธิบายการตัดสินใจของตนเองให้พนักงานทุกคนเข้าใจไม่ใช่เพราะเป็นผู้ชายหรือผู้หญิงแต่เป็นเพราะการปฏิบัติงานที่มีผลงานและการทำงานดีอย่างสม่ำเสมอถึงได้รับ โอกาสและการสนับสนุนจากหัวหน้างานที่จะก้าวหน้าในหน้าที่การงานต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของอัปสรสุดา แก้วอ่อน (2544) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การศึกษาการรับรู้แบบภาวะผู้นำกับการรับรู้บรรยากาศองค์การ : ศึกษาเฉพาะกรณีบริษัท เซอร์คิทีอิเล็กทรอนิกส์ จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัย พบว่า ปัด พนักงานที่มีเพศที่ต่างกันมีการรับรู้แบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2) อายุที่ต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางแตกต่างกัน โดยพบว่าด้านการสร้างจิตวิญญาณให้กับผู้อื่นในการทำงาน พนักงานอายุน้อยกว่า 20 ปี มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สามารถอธิบายได้ว่า การทำงานของพนักงานที่มีอายุน้อย ต้องการคำชมเชย อยากมีส่วนร่วมในการทำงานที่ยากมากขึ้น และต้องการ การสนับสนุนการทำงานจากหัวหน้างาน ทำให้มีความคิดเห็นแตกต่างซึ่งหัวหน้างานต้องชี้แจงให้พนักงานที่มีอายุน้อยเข้าใจว่าต้องทำงานเพื่อให้ประสบการณ์การทำงานที่อยู่ปัจจุบัน ได้ดีกว่า จึงจะได้รับการสนับสนุนการทำงานและได้รับมอบหมายงานที่ยาก และมีการตัดสินใจในระดับต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยที่ผ่านมาของ โครงกร เสือดำ (2545) ที่ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพ ภาวะผู้นำกับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้น

ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัท ไทย-เอเชีย พี.อี. ไลฟ์ จำกัด พบว่า อายุของหัวหน้างานระดับต้น มีผลการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

3) ระดับการศึกษาที่ต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางแตกต่างกัน โดยพบว่าด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สามารถอธิบายได้ว่า ความรู้ของพนักงานที่มีการศึกษาค่ากว่าระดับปริญญาตรี ส่วนใหญ่ถูกเน้นให้มีความรู้ด้านทักษะและด้านการลงมือปฏิบัติเป็นหลัก งานที่ได้รับมอบหมายมักมีวิธีการทำงานให้และให้ปฏิบัติตามเท่านั้น ดังนั้นการที่มีการเปลี่ยนแปลงการทำงานเพื่อปรับปรุงหรือพัฒนาการทำงานให้ดีขึ้น พนักงานยังไม่เห็นความสำคัญมากนักรู้สึกรู้สึกว่าเพิ่มการทำงาน ทำให้งานยุ่งยากมากขึ้น ซึ่งหัวหน้างานต้องสื่อสารให้พนักงานเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงการทำงานใหม่ทุกครั้งว่ามีจุดประสงค์อะไร เพื่ออะไร มีประโยชน์อย่างไร เพื่อให้พนักงานทำงานได้อย่างเข้าใจและทำตามเป้าหมายได้อย่างถูกต้องและเรียบร้อย แต่ในความคิดของพนักงานที่ศึกษาระดับปริญญาตรีนั้นได้เรียนรู้การบริหารงานระดับต้นมาแล้ว การทำงานอยู่ที่เดิมนั้นไม่สามารถเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้ การปรับเปลี่ยนการทำงาน การปรับตัวกับการทำงานใหม่ ๆ อยู่เสมอ สามารถยอมรับได้ โดยเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงของสังคมที่ต้องมีการปรับปรุงการพัฒนาให้เข้ากับผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป พนักงานระดับนี้จะมองหาวิธีการใหม่ ๆ ในการปรับปรุงงาน มีการคิดนอกกรอบเพื่อเสนอผลงานอยู่เสมอ ซึ่งผู้จัดการควรส่งเสริมและสนับสนุน เพื่อให้การทำงานได้ประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ชีระ พรหมน้อย (2545) ศึกษาเรื่องการรับรู้บรรยากาศองค์การและความพึงพอใจในงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมเขตชายฝั่งทะเลภาคตะวันออก พบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีการรับรู้บรรยากาศองค์การแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4) สถานภาพที่ต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางแตกต่างกัน โดยพบด้านที่มีความคิดเห็นความแตกต่าง ดังนี้ ด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงานและด้านการทำตัวเป็นเครือข่ายเชื่อมโยงให้กับองค์กร พบว่าพนักงานสถานภาพโสดมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สามารถอธิบายได้ว่า การปรับเปลี่ยนการทำงานทำให้การทำงานของพนักงานสถานภาพสมรสรู้สึกรู้สึกว่าเป็นการเพิ่มงานทำให้เสียเวลาในการเรียนรู้และการปฏิบัติงานมากขึ้น อาจทำให้ต้องกลับบ้านช้ามากขึ้น ซึ่งพนักงานสถานภาพสมรสจะมีภาระทางบ้านมากกว่า จะแสดงความไม่พอใจ การให้ความร่วมมือในการทำงานที่มีการเปลี่ยนแปลงนั้นจะน้อยมาก แตกต่างกับพนักงานสถานภาพโสดซึ่งไม่มีภาระหน้าที่ทางบ้านมากสามารถทำงานล่วงเวลาได้มากกว่า อีกทั้งชอบการเรียนรู้ใหม่ ๆ

ที่ทำให้งานมีประสิทธิภาพประสิทธิผลมากกว่า แม้ว่าการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงงานนั้น จะทำให้เสียเวลาในตอนแรกแต่ก็จะทำให้ได้ผลงานที่ดีกว่า ทำให้งานสะดวกมากขึ้นผลสำเร็จของงานก็มากขึ้นไปด้วย พนักงานสถานภาพโสดจะให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี ดังนั้นหัวหน้างานต้องอธิบายถึงผลดีผลเสียของการทำงานแบบเดิมและแบบใหม่ ให้พนักงานสมรสเข้าใจและขอความร่วมมือในการปฏิบัติงาน เพื่อส่วนรวมมากขึ้น อีกทั้งควรส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ จูติกานัญญ์ อนุวารีพงษ์ (2550) ศึกษาเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บังคับบัญชาระดับชั้นต่างๆ กรณีศึกษา โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีสถานภาพสมรสต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับประสิทธิผลในการบังคับบัญชาต่างกัน ในรูปแบบภาวะผู้นำขุมมูมสังสรรค์ และรูปแบบภาวะผู้นำแบบทางสายกลาง

5) *ประสบการณ์การทำงานในสโตร์ของซูเปอร์เซ็นเตอร์ ที่ต่างกัน* มีความคิดเห็นเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางแตกต่างกัน โดยพบด้านที่มีความคิดเห็นแตกต่าง ดังนี้ ด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้อื่น ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น และด้านการสร้างจิตวิญญาณให้กับผู้อื่นในการทำงาน พบว่าพนักงานที่มีประสบการณ์มากกว่า 10 ปี กับพนักงานประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 10 ปี มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สามารถอภิปรายได้ว่า พนักงานที่มีประสบการณ์มากกว่า 10 ปี การยอมรับจากองค์กรและจากผู้ร่วมงานมากกว่า ต้องการความเคารพ การนับถือ การตัดสินใจ เนื่องจากมีประสบการณ์การทำงานนาน การตัดสินใจ การแก้ปัญหาการทำงาน ในการทำงานได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำกว่า มีความรู้และทักษะในงานที่ทำประจำมีความเชี่ยวชาญจากการทำงานให้กับองค์กรมานาน ถ้ายังไม่ได้รับการยอมรับจากหน่วยงานไม่มีการเลื่อนขั้นการทำงาน อาจทำให้กำลังใจในการทำงานแย่ง การทำงานก็ทำงานไปเพียงวัน ๆ ไม่หาความรู้ใหม่ๆ เพิ่มเติม ไม่สนใจเพื่อนร่วมงานมากนัก การให้ความร่วมมือก็จะไม่มาก ส่วนพนักงานประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 10 ปี ต้องการ การสนับสนุน คำชมเชย การทำงานเป็นทีมที่มากกว่า ต้องการการยอมรับจากเพื่อนร่วมทีมงานมากกว่า ดังนั้นผู้จัดการต้องสื่อสารให้พนักงานเข้าใจถึงความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและการเลื่อนขั้นของพนักงานแต่ละคนว่ามีผลงานอย่างไร จึงได้รับการยอมรับจากหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน ทำให้ผู้บริหารยอมรับและเลื่อนขั้นให้ ส่วนพนักงานเองต้องยอมรับว่าการประเมินผลงานของตนมีข้อบกพร่องเรื่องใด และได้ปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือไม่ ถึงจะเป็นที่ยอมรับของทุกคนในองค์กรได้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ รุ่งทิพย์ โชตยันตร (2544) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การ การรับรู้ความสามารถของตนเองและการพัฒนาตนเองของพนักงานบริษัทผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ ผลการวิจัย พบว่าพนักงาน

ที่มีระยะเวลาในการทำงานแตกต่างกันมีการพัฒนาตนเองแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3.2 ลักษณะประชากรแตกต่างกันมีผลต่อทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติไม่แตกต่างกัน ในด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ รายได้ต่อเดือน ระดับตำแหน่งงาน และประสบการณ์ทำงานในสตรีของซูเปอร์เซ็นเตอร์ สามารถอภิปรายได้ว่า ผู้จัดการระดับกลางสามารถปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์การทำงานตามที่บริษัทกำหนดหน้าที่ให้ได้ดี ซึ่งผลการวิจัยได้แสดงให้เห็นว่าลักษณะประชากรของพนักงานที่มีความแตกต่างมากมาย ไม่มีผลกับการปฏิบัติงานของผู้จัดการระดับกลางในด้านทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยที่ผ่านมาของ ไชยพร โรจนพิทยากุล (2547) ศึกษาเรื่องพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชา กับความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา กรณีศึกษา สำนักงานโยธาธิการ และผังเมือง พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับแบบพฤติกรรมผู้นำไม่ขึ้นอยู่กับ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา อายุ และประสบการณ์การทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

3.2.1 ลักษณะส่วนบุคคลที่มีความคิดเห็นแตกต่างต่อทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติในด้านต่าง ๆ มีดังนี้

1) อายุที่ต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติแตกต่างกัน โดยพบด้านที่แสดงความคิดเห็นความแตกต่าง ดังนี้ ด้านการสร้างจิตวิญญาณให้กับผู้อื่นในการทำงาน และด้านการทำตัวเป็นเครือข่ายเชื่อมโยงให้กับองค์กร พบว่าพนักงานที่อายุน้อยกว่า 20 ปีมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สามารถอภิปรายได้ว่า การทำงานของพนักงานที่มีอายุน้อย ต้องการ การสนับสนุนด้านกำลังใจ โดยการชมเชย อีกทั้งยังต้องการบรรยากาศการทำงานที่ดี การได้รับข้อมูลข่าวสารก็ยังไม่มากนักส่วนใหญ่พนักงานรุ่นพี่จะได้ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ของบริษัทมากกว่า ซึ่งหัวหน้างานที่ดูแลพนักงานที่อายุน้อยกว่า 20 ปี ต้องมีความเข้าใจถึงพฤติกรรมของพนักงานที่ยังมีประสบการณ์การทำงานน้อยหรือบางคนไม่เคยทำงานเลย ความคาดหวังของพนักงานระดับนี้จึงมีมาก ดังนั้น หัวหน้างานจึงจำเป็นต้องให้กำลังใจกับพนักงานบ้าง แม้ว่าจะเป็นการทำงานตามปกติ หากสามารถทำงานได้เรียบร้อยก็ควรชมเชย และต้องให้ข้อมูลข่าวสารขององค์กรกับพนักงานอย่างทั่วถึง เพื่อให้พนักงานทุกคนเข้าใจเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของบริษัทที่จะดำเนินการต่อไปทั้งในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของเอกอนันต์ เสนาธิปติ (2552) ที่ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่าง การรับรู้ความแตกต่างระหว่างบุคคล ความเท่าเทียมกัน กับความพึงพอใจในงานของพนักงาน ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงาน

ของบริษัท แคนเนลเค อินด์สตรี้ จำกัด พบว่า พนักงานที่มีอายุต่างกัน มีความพึงพอใจในงานของพนักงานแตกต่างกัน

2) *ระดับตำแหน่งงานที่ต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติแตกต่างกัน* โดยพบด้านที่มีความคิดเห็นความแตกต่าง ดังนี้ ด้านการสร้างจิตวิญญาณให้กับผู้อื่นในการทำงาน พบว่าระดับตำแหน่งพนักงานถึงระดับตำแหน่งหัวหน้าหน่วย มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สามารถอธิบายได้ว่า พนักงานที่ปฏิบัติงานต้องการกำลังใจในการทำงาน เมื่อทำงานได้ดีก็ต้องการคำชมเชย และต้องการมีส่วนร่วมกับการทำงานกับผู้อื่น ซึ่งคาดว่าการทำงานผลงานของพนักงาน ผลการปฏิบัติงานก็จะเป็นของหัวหน้างาน ซึ่งองค์กรจะชมเชยว่าหัวหน้างานหรือผู้จัดการสามารถทำงานได้ดี ควบคุมการปฏิบัติของพนักงานงานได้ตามที่บริษัทตั้งเป้าหมายไว้ โดยไม่ได้ดูว่าเป็นบุคคลใดที่เป็นผู้สร้างผลงานตัวจริง ดังนั้น หัวหน้างานควรนำผลงานที่ดีของพนักงานมาเปิดเผยและหาโอกาสในการชมเชยในที่สาธารณะ เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงานต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ พัฒนา วงศ์ศิริธร (2549) ศึกษาเรื่องบทบาทผู้นำในการพัฒนาบุคลากรในโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม เขตอำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี พบว่า การแสดงบทบาทของผู้นำในการพัฒนาบุคลากรในโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม ปัจจัยตำแหน่งงาน ไม่มีอิทธิพลต่อการมีบทบาทของผู้นำในการพัฒนาบุคลากร

3) *จำนวนพนักงานที่ต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติแตกต่างกัน* โดยพบด้านที่มีความคิดเห็นความแตกต่าง ดังนี้ ด้านการกระตุ้นผู้อื่นเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ ด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้อื่น ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น ด้านการสร้างจิตวิญญาณให้กับผู้อื่นในการทำงาน พบว่า สาขาที่มีจำนวนพนักงานต่ำกว่า 50 คน สาขาที่มีจำนวนพนักงาน 51-200 คน และสาขาที่มีจำนวนพนักงานมากกว่า 400 คน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สามารถอธิบายได้ว่า การที่แต่ละสาขามีจำนวนพนักงานไม่เท่ากัน ขึ้นอยู่กับผู้บริโภคที่มาใช้บริการ ทำให้พนักงานแต่ละสาขาแตกต่างกัน การทำงานของพนักงานก็แตกต่างกัน เช่น สาขาที่มีผู้บริโภคมาใช้บริการน้อย พนักงานประจำสาขาก็น้อย เนื่องจากการปฏิบัติงานไม่ได้ใช้จำนวนคนมากนัก ดังนั้นความแตกต่างของสาขาที่มีพนักงานมากกว่า 400 คน จึงมีความคิดเห็นที่หลากหลายกว่า ปัญหาต่างๆ ของพนักงานในสาขานั้นก็มาก เนื่องจากผู้บริโภคมาใช้บริการจำนวนมาก การปฏิบัติงานจึงมากกว่าหลายเท่า ผลของการดำเนินการของผู้จัดการระดับกลางจึงมีความแตกต่างกัน พนักงานมีความคิดเห็นเฉพาะสาขาของตนเท่านั้น เมื่อนำมาเป็นภาพรวมจึงเห็นความแตกต่างทางความคิดของพนักงานในจำนวนสาขาที่แตกต่างกัน

4) องค์กรที่สังกัดต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติแตกต่างกัน โดยพบด้านที่มีความคิดเห็นความแตกต่าง ดังนี้ ด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน ด้านการกระตุ้นผู้อื่นเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น ด้านการสร้างจิตวิญญาณให้กับผู้อื่นในการทำงาน และด้านการทำตัวเป็นเครือข่ายเชื่อมโยงให้กับองค์กร พบว่า บริษัทบีทีซีและบริษัทเทสโก้ โลตัส มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สามารถอธิบายได้ว่า การที่ทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติมีความแตกต่างในทุกด้านสำหรับองค์กรที่แตกต่างกัน แสดงให้เห็นว่า ปัญหาการทำงานภายในองค์กรพนักงานมีความคิดเห็นแตกต่างกันแต่ละบริษัท ผู้จัดการระดับกลางที่ปฏิบัติงานอยู่ต้องแก้ไขปัญหาและปรับปรุงพัฒนางานให้สอดคล้องกับการจัดการของแต่ละบริษัท ตามสถานการณ์ของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในบริษัทนั้นๆ โดยการนำทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติที่ตนเองมีอยู่มาบริหารงานให้กับองค์กรของตน ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการปรับปรุงและพัฒนางานด้วยจึงจะสามารถทำให้องค์กรมีความมั่นคง อีกทั้งจะทำให้องค์กรของตนเองสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ ได้

3.3 ทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติ มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง สามารถอธิบายได้ว่า ทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติกับผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับปานกลาง โดยความสัมพันธ์มีผลไปในทิศทางเดียวกัน คือ ทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์ดี ผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง อยู่ในเกณฑ์ดีด้วย ตามที่ผลสรุปการวิจัยแสดงให้เห็นว่าทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติอยู่ในระดับดีทุกด้าน และผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางก็อยู่ในระดับดีทุกด้านเช่นกัน

ดังนั้นสรุปได้ว่า ผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางและทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติอยู่ในระดับดี และเมื่อวิเคราะห์ลักษณะประชากรในภาพรวมส่วนใหญ่พบว่าไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ในขณะที่เดียวกันมีความคิดเห็นที่ขัดแย้งของพนักงานที่ปฏิบัติงานภายในสโตร์ของซูเปอร์เซ็นเตอร์ จากผลการวิจัยที่พบว่าความสัมพันธ์ของทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติและผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลางอยู่ระดับปานกลางถึงน้อย อีกทั้งการวิเคราะห์ทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติแต่ละด้านพบว่ามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติและเมื่อทำการทดสอบเปรียบเทียบรายคู่ พบว่าลักษณะประชากรแต่ละปัจจัยในแต่ละด้านมีความขัดแย้งอยู่ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ

ตำแหน่งงาน ประสบการณ์การทำงานในสโตร์ จำนวนพนักงานและองค์กรที่สังกัด ซึ่งภาพรวมจะเห็นความแตกต่างอย่างชัดเจน เช่นเพศชาย-หญิง พนักงานอายุน้อย-อายุมาก การศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี-สูงกว่าปริญญาตรี พนักงาน โสค-สมรส ตำแหน่งงานระดับล่าง-บน ประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า10 ปี-ประสบการณ์มากกว่า10 ปี จำนวนสาขาที่มีพนักงานน้อย-สาขาที่มีพนักงานจำนวนมาก และองค์กรแต่ละบริษัทแตกต่างกัน สรุปว่าพนักงานที่เพศต่างกัน มีอายุน้อย การศึกษาด้านต่ำกว่าปริญญาตรี สถานภาพสมรส ตำแหน่งงานระดับล่าง ประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า10 ปี จำนวนสาขาที่มีพนักงานน้อย และอยู่ต่างบริษัทกัน มีความคิดเห็นแตกต่างอย่างชัดเจนกับพนักงานที่มีลักษณะประชากรด้านตรงข้ามในทุกปัจจัย

ดังนั้น เพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานของผู้จัดการระดับได้ผลอย่างแท้จริง จึงควรเรียนรู้และพัฒนาภาวะผู้นำ โดยการเรียนรู้เพิ่มพูนทักษะ การวางแผน การควบคุม การเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารโดยการสื่อสาร การใช้เหตุผล อารมณ์ การควบคุมจิตใจ การหาจุดแข็งในตัวว่าเก่งอะไรนำมาใช้ประโยชน์ มองดูคนที่เก่งลงทักษะผู้นำในสภาพแวดล้อมอื่นๆ ซึ่งจะเพิ่มโอกาสในชีวิตและช่วยเพิ่มพูนทักษะให้สมบูรณ์ เพื่อประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ รวมถึงการปรับตัวในการทำงานที่ดีขึ้น มีความมั่นใจในตัวเองสูงขึ้น และความเจริญก้าวหน้าในงานที่เร็วขึ้น นำประโยชน์จากการพัฒนาเรียนรู้มาใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดผลที่ดีขึ้น และปรับปรุงด้านต่างๆ โดยนำผลการวิจัยนี้เป็นแนวทางในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่มีความแตกต่างกันให้มีความเข้าใจกัน มีความสามัคคีและทำงานเป็นทีม เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานที่ดีขึ้น

4. ข้อเสนอแนะ

4.1 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

4.1.1 จากผลการวิจัยครั้งนี้ ทำให้พบว่าพนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่ในสโตร์ของซูเปอร์เซ็นเตอร์มีความคิดเห็นความแตกต่างกัน โดยพนักงานที่อายุน้อยประสบการณ์ไม่มาก ทักษะไม่สูง จะมีความคิดเห็นไปในทางที่ต้องการเพิ่มบทบาทของตนเองให้มากขึ้น เช่นต้องการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ต้องการบรรยากาศการทำงานที่ดี ต้องการเป็นที่ยอมรับของทีมงานและหัวหน้างาน เนื่องจากความสามารถในการทำงานยังไม่มากพอ จึงมีความกระตือรือร้นมาก ซึ่งผู้จัดการระดับกลางต้องพัฒนาความสามารถของพนักงานในระดับนี้ให้มีความสามารถเพิ่มขึ้น ให้ความรู้ในงานที่ทำอยู่ มีความเข้าใจพนักงานหากเกิดจากความผิดพลาดเนื่องจากไม่ชำนาญ สร้างความรู้และประสบการณ์การทำงานโดยการส่งฝึกอบรม เพื่อเพิ่มทักษะการทำงานให้มากขึ้น มีการทดสอบการทำงาน เพื่อกระตุ้นให้พนักงานตั้งใจทำงาน ให้รางวัลกับการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานที่เป็น

แบบอย่างที่ดีเพื่อเป็นกำลังใจ ส่วนพนักงานที่อายุมาก ประสบการณ์การทำงานสูง มีความรู้ ความเชี่ยวชาญมาก พนักงานในระดับนี้ต้องการเป็นที่ยอมรับขององค์กร ต้องส่งเสริมให้มีการแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น จัดการแข่งขันในระดับเดียวกัน การแข่งขันจะเป็นตัวผลักดันให้เกิดการพัฒนางานขึ้น ทำให้ทีมงานและองค์กรยอมรับ ส่งเสริมให้มีความรู้ ความสามารถในการบังคับบัญชาโดยการฝึกอบรมเพิ่มทักษะการเป็นผู้นำ เพื่อยกระดับการทำงาน โดยการเลื่อนตำแหน่งงานที่สูงขึ้นมีความรับผิดชอบที่มากขึ้น เพื่อเป็นตัวแทนในการขยายกิจการขององค์กรต่อไปในอนาคต

4.1.2 ด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน พบว่าพนักงานมีความต้องการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆตลอดเวลา ซึ่งเป็นประโยชน์กับซูปเปอร์เซ็นเตอร์ที่ต้องหาสินค้าที่มีความทันสมัย ให้เข้ากับลูกค้าตลอดเวลา ดังนั้นควรมีการส่งเสริมการเรียนรู้ การฝึกอบรม การเพิ่มทักษะใหม่ๆ ให้กับพนักงาน เพื่อให้ปรับตัวทันกับการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงาน โดยการมอบหมายงานใหม่ วิธีการทำงานใหม่เป็นการเพิ่มความรู้ทักษะและเป็นการเปลี่ยนบรรยากาศการทำงาน ไม่ซ้ำ อยู่ที่เดิมตลอดเวลา รับความคิดเห็นของพนักงานในการปรับปรุงการทำงาน เมื่อถึงเวลาอันควรก็ ส่งเสริมความคิดเห็นนั้น นำมาใช้ให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้น พนักงานก็จะภูมิใจที่ได้มีส่วนร่วมในการทำงานที่พัฒนามากขึ้น และรู้สึกถึงความก้าวหน้าของงานที่ได้รับส่งผลต่อการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงานในอนาคต

4.1.3 ด้านการกระตุ้นผู้อื่นเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ การมองเห็นความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท โดยการแสดงวิสัยทัศน์ให้พนักงานรับรู้ ต้องมีการสื่อสาร ทำความเข้าใจ ให้พนักงานทุกระดับรู้ถึงทิศทางองค์กรที่ก้าวเดินไปข้างหน้า เพื่อให้พนักงานมีส่วนร่วม และมีความภาคภูมิใจกับความสำเร็จแต่ละขั้นตอน โดยมีจุดหมายปลายทางของวิสัยทัศน์เป็นหลัก ซึ่งวิสัยทัศน์ที่ผู้บริหารแสดงนั้นต้องมีความเป็นไปได้ มีจุดมุ่งหมายที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันทั้งกับพนักงานและลูกค้าที่มาใช้บริการ แสดงถึงความก้าวหน้าในอนาคตขององค์กร ซึ่งพนักงานก็มีความหวังในการก้าวหน้าในหน้าที่การงานแห่งอนาคตขององค์กรนี้ด้วยเช่นกัน

4.14 ด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้อื่น การสร้างบรรยากาศในการปฏิบัติงานนั้นต้องเกิดจากความร่วมมือร่วมใจของพนักงานทุกคน ดังนั้น ต้องมีการสร้างความสัมพันธ์ในการทำงานโดยการสนับสนุนการปฏิบัติงานของพนักงานเช่น ให้ความเคารพ ให้สิทธิเสรีภาพทางความคิด ให้โอกาสในการแสดงความคิดเห็น มีการยอมรับการตัดสินใจของผู้อื่น ทั้งนี้บริษัทควรมีกิจกรรมเพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ให้พนักงานมีโอกาสรู้จักกัน เช่น การฝึกอบรมจากหลายสาขาเพื่อแสดงความคิดเห็นกัน การจัดงานกีฬาประจำปีเพื่อสุขภาพ การจัดงานประจำปีของบริษัท มีการประกวด การเล่นเกมส์ หรือมีการจัดงานปีใหม่ ทั้งที่เป็นของบริษัท

และของหน่วยงานต่างๆ เพื่อเป็นการคลายเครียดจากการทำงานมาตลอดทั้งปี ทำให้มีบรรยากาศของความน่าอยู่ ซึ่งพนักงานก็จะอยู่ได้นานและก้าวไปข้างหน้าพร้อมกับบริษัทอย่างมีความสุข

4.1.5 ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น การสร้างทีมงานที่ดีเพื่อเป็นแบบอย่างให้กับพนักงานรุ่นใหม่ที่จะเข้ามา นั้น ต้องใช้เวลาในการสร้างความสัมพันธ์ของพนักงานให้มีความเข้าใจกัน โดยทางด้านร่างกาย คือการปฏิบัติงานในที่ทำงานเช่นการยกของหนัก การร่วมกันดูแลสินค้าให้มีความถูกต้อง และทางด้านจิตใจ คือการเข้าใจพฤติกรรมส่วนตัว เข้าใจในความจำเป็นของแต่ละคนที่ไม่สามารถทำได้ทุกอย่างที่สั่งการ ดังนั้นต้องมีความมุ่งมั่นในการสร้างทีมงาน โดยให้ความสนใจในคุณค่าของคน มีน้ำใจ มีหลักการ มีความยุติธรรม มีการติดตามการทำงาน การกำหนดเป้าหมายการทำงานชัดเจน การวางแผนงานที่ดี พนักงานจะเกิดความเชื่อมั่นของผู้บังคับบัญชา ผลของทีมงานที่ดี ทำให้งานประสบความสำเร็จอย่างสูง การพัฒนาจะมาจากการแสดงความคิดเห็นของทุกคน ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อองค์กรในการขยายกิจการเมื่อมีทีมงานที่เข้มแข็งเข้าไปบริหารในอนาคต

4.1.6 ด้านการสร้างจิตวิญญาณให้กับผู้อื่นในการทำงาน การทำงานทุกอย่างสิ่งที่พนักงานต้องการคือกำลังใจในการทำงาน ซึ่งไม่ใช่เงินทองที่ต้องซื้อหาจ้างวาน แต่เป็นสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาควรมีอยู่เสมอ การให้กำลังใจพนักงานโดยการชมเชย การขอบคุณ การยอมรับผลงาน หรือการแสดงออกโดยนำผลงานที่ดีของพนักงานมาเปิดเผยให้ทุกคนในองค์กรรับรู้ ล้วนแต่เป็นสิ่งที่ทำให้มีกำลังใจทำงาน เพื่อให้สิ่งที่ดีๆเหล่านี้เกิดขึ้นกับตัวเองบ้างสักครั้ง พนักงานก็จะมีความตั้งใจในการปฏิบัติงาน ใครมีความคิดเห็นก็กล้าแสดงออก ทำให้องค์กรได้ความรู้จากพนักงานนำมาปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น ส่งผลดีทั้งองค์กรและพนักงาน

4.1.7 ด้านการเป็นตัวเป็นเครื่องช่วยเชื่อมโยงให้กับองค์กร การส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือ การมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกันภายในองค์กร สามารถทำได้จากการสื่อสารข้อมูลข่าวสาร สนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ร่วมกัน เช่นการส่งพนักงานไปฝึกงานหรือไปทำงานกับหน่วยงานอื่น เพื่อเพิ่มทักษะและความรู้ให้กับพนักงาน ซึ่งเป็นผลดีอาจทำให้พนักงานค้นพบว่าตนเองทำงานที่ใหม่ได้ดีกว่า เพราะเรียนรู้ได้เร็ว มีความชอบมากกว่า ทำให้องค์กรได้ประโยชน์มากกว่าอยู่ที่หน่วยงานเดิม อีกทั้งความสัมพันธ์จากหน่วยงานเดิมก็ยังคงอยู่ บรรยากาศขององค์กรก็ดีขึ้น มีความเข้าใจในการส่งมอบงานต่อให้กับหน่วยงานถัดไป มีการพูดคุยกันทั้งปัญหาและหาทางแก้ไขกันภายในหน่วยงาน ทำให้การประสานงานภายในทั่วทั้งองค์กรราบรื่น เนื่องจากพนักงานให้ความร่วมมือกันจากการมีความสัมพันธ์ที่ดีและมีการสื่อสารที่ดี

4.2 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

4.2.1 การวิจัยครั้งนี้ได้ทำการศึกษากลุ่มตัวอย่างเฉพาะซูเปอร์เซ็นเตอร์ในเขตกรุงเทพมหานคร และเพื่อให้ผลการวิจัยสามารถนำไปใช้ประโยชน์ซูเปอร์เซ็นเตอร์ทั่วประเทศ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงควรทำการศึกษาให้ครอบคลุม ไปต่างจังหวัด หรือภูมิภาค เพื่อพิจารณาถึงความแตกต่างหรือเหมือนกันของทักษะในด้านต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อการบริหารงานของผู้จัดการระดับกลาง ซึ่งเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ระหว่างพนักงานกับผู้บริหารระดับสูง

4.2.2 ควรมีการศึกษาเชิงลึกมากขึ้นในประเด็นของปัญหาที่มีผลทำให้เกิดความแตกต่าง จากการแสดงความคิดเห็นของพนักงานต่างระดับกัน เพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุงการทำงานของพนักงานและผู้จัดการระดับกลาง

4.2.3 มีการศึกษาประเด็นของการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติที่มีความหลากหลายเพิ่มขึ้นในแนวโน้มหรือสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อติดตามการปฏิบัติงานของผู้บริหารในการคิดค้นวิธีการใหม่ ๆ ในการบริหาร การแก้ปัญหา การศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม เพื่อเป็นประโยชน์ให้กับองค์กรในอนาคต

4.2.4 ควรมีการวิจัยในระดับที่สูงขึ้น เรื่องทักษะที่มีผลกระทบต่อภาวะผู้นำภาคปฏิบัติระดับผู้บริหาร เพื่อศึกษาความคิดเห็นของพนักงานภาคปฏิบัติให้ครอบคลุมทั้งองค์กร ทั้งนี้จะเป็นประโยชน์ในการบริหารงานที่ครอบคลุมทั้งกิจการ

4.2.5 ควรมีการศึกษาวิจัยทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติในธุรกิจขององค์กรอื่น ๆ เช่น ธุรกิจโรงแรมธนาคาร ร้านอาหาร เป็นต้น ที่มีการบริหารงานขนาดใหญ่โดยเฉพาะธุรกิจที่มีการขยายสาขา เพื่อศึกษาการบริหารงานของหัวหน้างานในแต่ละสาขา ว่ามีภาวะผู้นำในการบริหารงานในสาขานั้น ๆ อย่างไร โดยผลของพนักงานที่แสดงความคิดเห็นต่อหัวหน้างานนั้น สามารถเป็นประโยชน์ในการนำมาปรับปรุงและพัฒนาการบริหารงานให้กิจการเติบโตได้อย่างมั่นคง

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กรมการค้าภายใน กระทรวงพาณิชย์ (2542) “โครงการการศึกษาผลกระทบของการแข่งขันและการรวมตัวของผู้ประกอบการค้าปลีกขนาดใหญ่ในประเทศที่มีต่อผู้บริโภคร้านค้าปลีกขนาดเล็ก” ม.ป.ท. ซี เอ อินเตอร์เนชั่นแนล อินฟอร์เมชั่น
- กรณีการ์ สายพิน (2547) “ภาวะผู้นำ บรรยากาศองค์กร กับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กรณีศึกษา สถาบันโทรทัศน์เอกชนแห่งหนึ่ง” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม ภาควิชาจิตวิทยา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2541) *มองฝันวันข้างหน้า: วิสัยทัศน์ประเทศไทย ปี 2560* กรุงเทพมหานคร ชัคเชส มีเดีย
- โครงการ เสือดำ (2545) “ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพ ภาวะผู้นำ กับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้น ศึกษาเฉพาะกรณี: บริษัทไทย – เอเชีย พี.อี. จำกัด” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม ภาควิชาจิตวิทยา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- คอลลินส์, จิม (2547) *สุดยอดผู้นำระดับ 5* แปลจาก Level 5 Leadership โดย จูดีนันท์ อธิรัตน์ กรุงเทพมหานคร เอ็กซ์เปอร์เน็ท
- คลาเมส, เจฟฟรีย์ เอ *กลยุทธ์เหนือผู้นำ แจ็ค เวลช์* แปลจาก Jack Welch and the 4E's of Leadership โดย ศรชัย จาคีทวนิช และ ประสิทธิ์ชัย วีระยุทธวิไลวรรณ (2549) กรุงเทพมหานคร แมคกรอ-ฮิล
- แคมป์เบล, สก็อต และ ซามิซ, เอลเลน *การพัฒนาภาวะผู้นำ* แปลจาก 5-D Leadership โดย กมลวรรณ รามเดชะ และ สุนิษฐ์รัตน์ สิมปนวิวิธ (2551) กรุงเทพมหานคร เอ็กซ์เปอร์เน็ท
- ชาญชัย อาจินสมาจาร (2550) *ภาวะผู้นำในองค์กร* กรุงเทพมหานคร ปัญญาชน
- ชัยเสถียร พรหมศรี (2549) *ภาวะผู้นำองค์กรยุคใหม่* กรุงเทพมหานคร เอ็กซ์เปอร์เน็ท
- ไชยพร โรจนพิทยากุล (2548) “พฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชากับความพึงพอใจในการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา กรณีศึกษา สำนักงานโยธาธิการ และผังเมือง” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิศวกรรมโยธา ภาควิชาวิศวกรรมโยธา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

- เซอร์โต, ซามูเอล ซี *การจัดการสมัยใหม่* แปลจาก Modern Management โดย พัทธนี นนทศักดิ์
ปิยะพันธ์ ปิงเมือง และ สมศรี ศิริไหวประพันธ์ (2549) กรุงเทพมหานคร
เพียร์สัน เอ็ดดูเคชัน อินโดไชน่า
- เซ็นเจอร์, จอห์น เอช และ โพล์แมน, โจเซฟ *สุดยอดผู้นำ: 24 บทเรียนสำหรับผู้ที่ไม่ธรรมดา*
แปลจาก The Handbook for Leaders โดย จูดีพร ชมภูคำ (2548) กรุงเทพมหานคร
แมคกรอ-ฮิล
- จิตติกาญจน์ อนุวารีพงษ์ (2550) “รูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บังคับบัญชาระดับชั้นต่างๆ
กรณีศึกษาโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า” วิทยานิพนธ์ปริญญา รัฐประศาสนศาสตร
มหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช
- ชวีช บุญยมณี (2550) *ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง* กรุงเทพมหานคร โอเดียนสโตร์
- ชวีช กงเต็ม (2548) “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับผลการประเมิน
คุณภาพภายนอกของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 3”
วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ แขนงวิชาบริหาร
การศึกษามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช
- จิตติพร ดนัยโชค (2549) “ภาวะผู้นำ (Leadership)” *วารสารศูนย์บริการวิชาการ* 14, 2 (เมษายน-
มิถุนายน): 42 – 44
- ธีระ พรหมน้อย (2545) “การรับรู้บรรยากาศองค์การและความพึงพอใจในงานของพนักงานใน
โรงงานอุตสาหกรรมเขตชายฝั่งทะเลภาคตะวันออก” วิทยานิพนธ์ปริญญา
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ แขนงวิชาบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช
- นิศย์ สัมมาพันธ์ (2549) *ภาวะผู้นำ:พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ* สถาบันเพิ่มผลผลิต
แห่งชาติ พิมพ์ครั้งที่ 4 กรุงเทพมหานคร อินโนกราฟิกส์
- เนตร์พัฒนา ขาววิราช (2550) *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์* พิมพ์ครั้งที่ 6 กรุงเทพมหานคร
เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส
- บลั่งซาร์ด, เคน *ผู้นำเหนือระดับ ด้วยวิสัยทัศน์เหนืออนาคต* แปลจาก Leading at a Higher Level
โดย ดวงทอง สรประเสริฐ (2550) กรุงเทพมหานคร ดีเอ็มจี
- เบรด, ลอยด์ *ทักษะการเป็นผู้นำ* แปลจาก Leading People โดย ไพโรจน์ บาลัน (2551)
กรุงเทพมหานคร เอ็กซ์เปอร์เน็ท

- ประภัทสร เหลืองประเสริฐ (2548) “ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงกระทรวงศึกษาธิการใน
อนาคต” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
- พจนา เหมราช (2546) “ภาวะผู้นำของผู้จัดการสาขากับบรรยากาศองค์การของธนาคารกสิกรไทย
จำกัด (มหาชน) ในเขต 24 และเขต 25” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สถาบันราชภัฏกำแพงเพชร
- พรนพ บุกกะพันธ์ (2544) *ภาวะผู้นำและการจูงใจ* กรุงเทพมหานคร จามจุรีโปรดักท์
- พรพรรณ นีวจันทิก (2545) “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้างานกับความผูกพันต่อ
องค์กรและผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ไอทีวี จำกัด (มหาชน)” วิทยานิพนธ์
ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม ภาควิชาจิตวิทยา
มหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์
- พัฒนา วงศ์ศิริธร (2549) “บทบาทผู้นำในการพัฒนาบุคลากรในโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลาง
และขนาดย่อม เขตอำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี” วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตร
มหาบัณฑิต สาขาสังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร
- พรี, แม็กซ์ เดอ *เป็นผู้นำ ศิลปะที่เรียนกันได้* แปลจาก Leadership is an Art โดย สุรชัย
รัตนกิจตระกูล (2535) กรุงเทพมหานคร ซีเอ็ดยูเคชั่น
- แม็กซ์เวลล์, จอห์น ซี *มองโลก 360 องศา* แปลจาก 360 Degree Leader โดย จิรายุทธ ประเจิดกล้า
(2549) กรุงเทพมหานคร ดีเอ็มจี
- ยงยุทธ เกษสาคร (2551) *ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม* พิมพ์ครั้งที่ 9 กรุงเทพมหานคร
เอส แอนด์ จี กราฟิค
- รุ่งทิพย์ โชตยันดร (2544) “ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การ การรับรู้ความสามารถของ
ตนเองและการพัฒนาตนเองของพนักงานบริษัทผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์”
วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม ภาควิชา
จิตวิทยา จิตวิทยาอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544) *ภาวะผู้นำ (Leadership)* กรุงเทพมหานคร พิมพ์ที่ ธนรัชการพิมพ์
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี, สุจิตรา หังสพฤกษ์, ทัศนีย์ ชาติไทย และอดิถิตา พงศ์ยี่หล้า (2549)
“วิทยานิพนธ์ 1-3” ใน *ประมวลสาระชุดวิชา วิทยานิพนธ์* หน่วยที่ 1-15 หน้า 1-300
นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ

- ร็อบบิ้นส์, สตีเฟนส์ พี และเคลล์เตอร์, มารี *การจัดการและพฤติกรรมองค์กร* แปลจาก Management โดย วิรัช สงวนวงศ์วาน (2547) พิมพ์ครั้งที่ 7 กรุงเทพมหานคร เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า
- ลัดดาวัลย์ เพชรโรจน์, สุกมาศ อังศุโชติ และอัจฉรา ชำนิประศาสน์ (2547) *สถิติสำหรับการวิจัย และเทคนิคการใช้ SPSS ฉบับปรับปรุง* กรุงเทพมหานคร มิสชัน มีเดีย
- วรรณุช เพิ่มปิยพุดม (2545) *คุยเรื่องคน* สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ กรุงเทพมหานคร เออาร์ บีซีเนสเพรส
- วิเชียร วิทยอุดม (2548) *ภาวะผู้นำ* พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์
- วีรยา พวงไทย (2550) “ภาวะผู้นำ ความสามารถในการตัดสินใจ การมองในแง่ดี การทำงานเป็นทีม กับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้น โรงงานผลิตรถยนต์” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม ภาควิชาจิตวิทยา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- ศยามล เอกะกุลนันท์ (2550) “สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกทีม และกระบวนการทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของทีมข้ามสายงานใน โรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- ศศิรัถย์ ไกรถิน (2547) “คุณลักษณะของหัวหน้างานที่พนักงาน บริษัท แม่กลองฟู้ดส์ จำกัด ต้องการ” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาเทคโนโลยีอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี
- ศรียา เอียดเสน (2550) “ภาวะผู้นำ ความสามารถในการเผชิญและฝ่าฟันอุปสรรค บรรยากาศองค์กรและผลการปฏิบัติงาน: กรณีศึกษาพนักงานระดับบังคับบัญชา โรงงานประกอบรถยนต์แห่งหนึ่ง” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม ภาควิชาจิตวิทยา มหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์
- สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา *ผู้นำเชิงกลยุทธ์ เพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้* (2548) ม.ป.ถ.
- สมทรัพย์ จุมพล (2550) “ภาวะผู้นำของหัวหน้างานในองค์การบริหารส่วนตำบลในทัศนะของผู้ใต้บังคับบัญชา ศึกษากรณีจังหวัด ปทุมธานี” วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

- สก็อตต์ ชินเทีย ดี, จัฟฟี, เดนนิส ที และโทบี, เกวนส์ อาร์ *วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม สำหรับ การสร้างองค์การยุคใหม่* แปลจาก Organizational Vision, Values and Mission โดย ฌูฟงส์ เกสมาริช (2546) พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร เอ็กซ์เปอร์เน็ท
- สุคา สุวรรณภิมย์ (2551) *ภาวะผู้นำ* กรุงเทพมหานคร เอ.อาร์.อิมฟอร์เมชัน แอนด์ พับลิเคชัน
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550) *ภาวะความเป็นผู้นำ* กรุงเทพมหานคร เอ็กซ์เปอร์เน็ท
- อแดร์, จอห์น *พัฒนาทักษะผู้นำแบบมืออาชีพ* แปลจาก Develop Your Leadership Skills โดย มธุรส กุลจินต์ สุกานดา จารุสมบัติ บรรณาธิการ (2550) กรุงเทพมหานคร เนชั่นบุ๊คส์
- อากรณ ภูวิทย์พันธ์ (2549) *9 กลยุทธ์ หมัดเด็ดพิชิตใจลูกน้อง* กรุงเทพมหานคร เนชั่นบุ๊คส์
- อานันท์ ชินบุตร (2551) *ผู้นำอัจฉริยะสร้างได้* กรุงเทพมหานคร นีคเวรีย
- เอกชัย บุรณธน (2550) “ภาวะผู้นำ ทักษะคิดทำงาน การมีส่วนร่วมในงาน และพฤติกรรมความเป็น สมาชิกที่ดีขององค์การ: ศึกษาเฉพาะหัวหน้างานระดับต้น ของธนาคารเอกชนแห่ง หนึ่ง” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม ภาคจิตวิทยา มหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์
- เอกอนันต์ เสนาธิบดี (2552) “ความสัมพันธ์ระหว่าง การรับรู้ความแตกต่างระหว่างบุคคล ความเท่าเทียมกันกับความพึงพอใจในงานของพนักงาน ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานของ บริษัท เคแอลเค อินคัสตรี จำกัด” วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้า พระนครเหนือ
- เอื้อมพร มาลาวงษ์ (2551) “การศึกษาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารระดับฝ่ายในสำนักงาน เขตกรุงเทพมหานคร” วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา วิทยาการจัดการ แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- โอเวน, โจ *ผู้นำเป็นได้...ง่ายนิดเดียว* แปลจาก How to Lead โดย สรุตยา วงศ์วิเชียรชัย (2549) พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร เพียร์สัน เอ็ดดูเคชัน อินโดไชน่า
- อัปสรสุดา แก้วอ่อน (2544) “การศึกษาการรับรู้แบบภาวะผู้นำกับการรับรู้บรรยากาศขององค์การ ศึกษาเฉพาะกรณีบริษัท เซอร์คิทีอิเล็กทรอนิกส์อินคัสตรีส์ จำกัด (มหาชน)” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม ภาคจิตวิทยา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- ฮาราริ, โอเร็น *คิดอย่างผู้นำ* แปลจาก The Powell Principles โดย อัจฉรา จันทร์ฉาย และศุภีพร บุญบงการ (2548) กรุงเทพมหานคร แมคกรอฮิล

- Antonakis, John Cianciolo, Anna T. and Sternberg, Robert J. (2004) *The nature of leadership* California United States of America Sage Publications.
- Braton John, Grint Keith and Nelson, Debra L. (2005) *Organizational Leadership* United States of America Thomson South-Western.
- Cameron, Kim S. (2008) *Positive leadership : strategies for extraordinary performance* San Francisco United States of America Berrett-Koehler.
- Catlin, Katherine and Matthews, Jana (2001) *Leading at the speed of growth* New York United States of America Hungry Minds.
- Daft, Richard L. (1999) *Leadership : Theory and Practice* United States of America Harcourt Brace. (2005) *The Leadership Experience* 3th ed United States of America Thomson South-Western.
- Direk, Chokchainarong. (2006) [Online] Available: <http://arrow.unisa.edu.au> "Validity of Fiedler's contingency model of leadership effectiveness" Thesis [DBA(Doctorate of Business Administration)] University of South Australia.
- Dubrin, Andrew J. (2001) *Leadership : Research Findings Practice and Skills* 3th ed New York United States of America Houghton Mifflin.
- Ferres, Natalie (2006) [Online] Available: <http://proxy.library.adelaide.edu.au> "The role of leader emotional intelligence in transformational leadership, employee trust, change cynicism and intention to leave" Ph.D. University of Adelaide, Adelaide Graduate School of Business.
- Gill, Roger (2006) *Theory and practice of leadership* Great Britain England SAGE Publications.
- Hedges, Pamela M. (1995) [Online] Available: <http://espace.library.curtin.edu.au> "Leadership and culture: international perceptions of organizational leadership" University of Technology.
- Lussier, Robert N. and Achua, Christopher F. (2004) *Leadership: Theory, Application, Skill Development* 2th ed South-Western United States of America Melissa S. Acuna
- Nanus, Burt (1992) *Visionary Leadership: creating a compelling sense of direction for your organization* New York United States of America Jossey-Bass
- Owen, Hilarie Hodgson, Vicky and Gazzard, Nigel (2004) *The leadership manual* Great Britain England Pearson Education

- Ponder, Randall D. (1959) *Leadership made easy* Madison Canada CWL Publishing Enterprises
- Reed, Peter J. (2001) *extraordinary leadership: creating strategies for change* Great Britain England Kogan Page
- Shaffer, James C. (2000) *The leadership solution* United States of America McGraw-Hill
- Shriberg Arthur, Shriberg, David L. and Kumari, Richa (2005) *Practicing leadership principles and applications* 3th ed New Caledonia United States of America John Wiley & Sons
- Yukl, Gary and Lepsinger, Richard (1984) *Flexible leadership: Creating value by balancing multiple challenges and choices* San Francisco United States of America Jossey-Bass (1989) *Leadership in organizations* 2th ed New Jersey United States of America Prentic-Hall
- Yu, yang. (2006) [Online] Available: <http://arrow.unisa.edu.au> "Identification of leadership style of project manager for project success/Identifier" MProject Management University of South Australia

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

บันทึกขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย



ที่ ศธ 0522.17/บ 10๗๐

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

๓ พฤศจิกายน 2552

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล
(บริษัทสยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน))

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด
2. แบบสอบถาม จำนวน ชุด

เนื่องด้วย นางสาวนภสรณ์ เรืองกิจวุฒิชกุล นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ผลสัมฤทธิ์ของภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง : กรณีศึกษาซูเปอร์เซ็นเตอร์ เขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร” ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่ส่งมาพร้อมนี้

ในการนี้นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากท่านซึ่งเป็นผู้บริหารรวมทั้งบุคลากรในหน่วยงาน จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านในการขออนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย ตามรายละเอียดในแบบสอบถามของนักศึกษาแนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้า
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์อัจฉรา ชีวะตระกูลกิจ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ



ที่ ศธ 0522.17/บ 1128

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

12 พฤศจิกายน 2552

เรื่อง ขอลงความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้จัดการฝ่ายบุคคล บริษัท เอก-ชัยคิสทริบิวชั่น ซิสเต็ม จำกัด
(คุณชัยวัฒน์ จงประดิษฐ์)

สิ่งที่ส่งมาด้วย	1. โครงการวิทยานิพนธ์	จำนวน 1 ชุด
	2. แบบสอบถาม	จำนวน ชุด

เนื่องด้วย นางสาวนภสรณ์ เรืองกิจวนิชกุล นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ผลสัมฤทธิ์ของภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง : กรณีศึกษาซูเปอร์เซ็นเตอร์ เขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร” ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่ส่งมาพร้อมนี้

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากท่านซึ่งเป็นผู้บริหารรวมทั้งบุคลากรในหน่วยงาน จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านในการขออนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย ตามรายละเอียดในแบบสอบถามของนักศึกษาแนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้า
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์อัจฉรา ชีวะตระกูลกิจ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048182,8184

โทรสาร. 02-5033612



ที่ ศธ 0522.17/บ ๑12๑

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

๑๗ พฤศจิกายน 2552

เรื่อง ขอดความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท บิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ จำกัด (มหาชน)

สิ่งที่ส่งมาด้วย	1. โครงการวิทยานิพนธ์	จำนวน 1 ชุด
	2. แบบสอบถาม	จำนวน ชุด

เนื่องด้วย นางสาวนภสรณ์ เรืองกิจฉนิชกุล นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ผลสัมฤทธิ์ของภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง : กรณีศึกษาซูเปอร์เซ็นเตอร์ เขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร” ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่ส่งมาพร้อมนี้

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากท่านซึ่งเป็นผู้บริหารรวมทั้งบุคลากรในหน่วยงาน จึงเรียนมาเพื่อขอดความอนุเคราะห์จากท่านในการขออนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย ตามรายละเอียดในแบบสอบถามของนักศึกษานแนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้า
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์อัจฉรา ชีวะตระกูลกิจ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048182,8184

โทรสาร. 02-5033612

ภาคผนวก ข

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

ชื่อ	นางेमอร สุมามาลย์
สถานที่ทำงาน	โรงเรียนศรีสวัสดิ์ วิทยาการ จังหวัดน่าน
ตำแหน่ง	ครู ค.ศ.3 วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ
ชื่อ	นางสาวสุภาพิณช์ อิศระโสภา
สถานที่ทำงาน	บริษัท บางนาเป็งมัน กรุงเทพมหานคร
ตำแหน่ง	สมุห้บัญชี
ชื่อ	นางสาวนิธิภัทร ว่องชิงชัย
สถานที่ทำงาน	ศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ
ตำแหน่ง	นักวิชาการฝ่ายปฏิบัติการวิจัยพัฒนาซอฟต์แวร์
ชื่อ	นางสาวขนิษฐา คาวเรือง
สถานที่ทำงาน	บริษัท รีเทลลิงค์ไทยแลนด์ จำกัด กรุงเทพมหานคร
ตำแหน่ง	รองผู้จัดการฝ่าย
ชื่อ	นางสาวประนอม โพธิ์อ้น
สถานที่ทำงาน	บริษัท ปัญญาธารา จำกัด กรุงเทพมหานคร
ตำแหน่ง	เจ้าหน้าที่อาวุโส (แผนก)

ภาคผนวก ค
ตารางแสดงความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ตารางแสดงค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

การสำรวจความคิดเห็นในทัศนะภาวะผู้นำของผู้จัดการระดับระดับกลางในหน่วยงานของท่าน

เพื่อทราบระดับความคิดเห็นของท่านต่อพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานทางด้านทัศนะผู้นำในภาคปฏิบัติทั้ง 6 ด้าน

ทัศนะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้บริหารระดับกลางในองค์กรของท่าน	คะแนนความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC	สรุปผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
ด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน								
1 การมองหาความใหม่อย่างสม่ำเสมอ	1	1	0	1	1	4	0.8	ใช้ได้
2 การปรับตัวที่ทันการเปลี่ยนแปลง	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
3 การคิดค้นทดสอบสิ่งใหม่ๆเพื่อการพัฒนาองค์กร	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
4 การมองหาวิธีการใหม่ๆ ในการทำงานของหน่วยงานให้ดีขึ้น	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
5 การถามตัวเองเสมอๆว่าได้เรียนรู้อะไรใหม่ๆเพิ่มขึ้นหรือไม่	1	0	1	1	1	4	0.8	ใช้ได้
6 การยินยอมให้ผู้อื่นคิดนอกกรอบ เดิมๆที่ปฏิบัติอยู่	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
ด้านการกระตุ้นผู้อื่นเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วม								
1 การมองเห็นถึงความสามารถทางการแข่งขัน ที่องค์กรจะต้องใช้ใน อนาคต	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
2 การแสวงหาคำตอบและการสื่อสารภาพที่เกี่ยวข้องอนาคตได้ชัดเจน	1	1	0	1	1	4	0.8	ใช้ได้
3 การรับฟังผู้อื่น และความสามารถทางการสื่อสารด้วยวาจาและอากัปกริยา	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
4 มีความสามารถในการมองเห็นพื้นฐานปัจจัยร่วมของสิ่งต่างๆอย่างชัดเจน	1	1	0	1	1	4	0.8	ใช้ได้
5 มีความชัดเจนในการสื่อสารถึงเป้าประสงค์และวิธีการที่จะบรรลุผล	1	1	1	1	0	4	0.8	ใช้ได้
6 มีความตื่นตัวในการแสวงหาโอกาสให้กับองค์กรอย่างไม่หยุดนิ่ง	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
ด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้อื่น								
1 เน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
2 ให้ความเคารพในความคิดและนับถือตัวตนของผู้อื่น	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
3 ให้การสนับสนุนการตัดสินใจของผู้อื่น	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
4 ให้ความสำคัญและทางเลือกในการตัดสินใจ	0	1	1	1	1	4	0.8	ใช้ได้

5	ยินยอมให้ผู้อื่นมีโอกาสใช้ภาวะผู้นำร่วมกับตนเอง	1	1	1	0	1	4	0.8	ใช้ได้
6	สร้างบรรยากาศความสัมพันธ์บนฐานความร่วมมือร่วมใจของทุกคน	1	1	1	0	1	4	0.8	ใช้ได้
ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น									
1	มีความเชื่อในบริบทของผู้นำแบบทีมงาน	1	1	1	0	1	4	0.8	ใช้ได้
2	มีความคิดเป็นระบบที่สามารถเชื่อมโยงสิ่งต่างๆที่สัมพันธ์กัน	0	1	1	1	1	4	0.8	ใช้ได้
3	เป็นแบบอย่างที่ดีของคนอื่นๆในหน่วยงาน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
4	ให้ความสนใจในการสร้างคุณค่าหรือ ปรัชญา เพื่อเป็นหลักการดำเนินงาน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
5	มีระบบติดตามที่ดีและมีความมุ่งมั่นจะกระทำให้เกิดผลตามที่สัญญาไว้	1	1	0	1	1	4	0.8	ใช้ได้
6	กำหนดเป้าหมายและแผนงานได้ชัดเจน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
ด้านการสร้างจิตวิญญาณกับผู้อื่นในการทำงาน									
1	ให้การสนับสนุนด้านกำลังใจกับคนอื่นๆ	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
2	ยอมรับการมีส่วนร่วมและผลงานของคนอื่นๆ	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
3	ให้คำชมเชยและคำขอบคุณผู้อื่นเมื่อมีผลงานดี	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
4	ให้การสนับสนุนและคำขอบคุณต่อผู้อื่น	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
5	หาโอกาสที่ดีในการชมเชยผู้อื่นในที่สาธารณะ	0	1	1	1	1	4	0.8	ใช้ได้
6	นำผลงานที่ดีของกลุ่มต่างๆมาเปิดแผนเพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน	1	1	0	1	1	4	0.8	ใช้ได้
ด้านการทำตัวเป็นเครือข่ายเชื่อมโยงให้กับองค์กร									
1	การประสานความร่วมมือระหว่างกลุ่มหรือทีมงานต่างๆภายในองค์กร								ใช้ได้
2	การสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานมีการสื่อสารแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ระหว่างกัน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
3	การสร้างบรรยากาศการทำงานและความร่วมมือร่วมใจระหว่างผู้ปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
4	การเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสาร ความรู้ และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ร่วมกันระหว่างหน่วยงานในองค์กร	1	1	1	0	1	4	0.8	ใช้ได้
5	สนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือ การมีส่วนร่วมการทำงานร่วมกันภายในองค์กร	1	0	1	1	1	4	0.8	ใช้ได้

สำรวจข้อคิดเห็นในผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง

ผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติ	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					รวม	ค่า IOC	สรุปผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
1 ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางในองค์กรของท่าน ด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงานในภาพรวม อยู่ในเกณฑ์ดี	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
2 ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางในองค์กรของท่าน ด้านการกระตุ้นผู้อื่นเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ในภาพรวม อยู่ในเกณฑ์ดี	1	0	1	1	1	4	0.8	ใช้ได้
3 ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางในองค์กรของท่าน ด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานในภาพรวม อยู่ในเกณฑ์ดี	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
4 ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางในองค์กรของท่าน ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีในภาพรวม อยู่ในเกณฑ์ดี	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
5 ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางในองค์กรของท่าน ด้านการสร้างจิตวิญญาณให้กับผู้อื่นในภาพรวม อยู่ในเกณฑ์ดี	1	1	0	1	1	4	0.8	ใช้ได้
6 ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางในองค์กรของท่าน ด้านการทำตัวเป็นเครือข่ายเชื่อมโยงให้กับองค์กรในภาพรวม อยู่ในเกณฑ์ดี	1	1	1	0	1	4	0.8	ใช้ได้
ค่าความเชื่อมั่น						0.8		

ภาคผนวก ง

แบบสอบถาม

แบบสอบถามความคิดเห็น

เรื่อง ผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง :

กรณีศึกษาซูเปอร์เซ็นเตอร์ เขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร

แบบสอบถามฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการทำวิทยานิพนธ์ ในหลักสูตรปริญญา บริหารธุรกิจ มหาบัณฑิต แขนงวิชา บริหารธุรกิจ สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ผู้วิจัยขอทราบ ข้อมูลเพื่อประโยชน์ในการศึกษา และเพื่อเป็นแนวทางในการนำไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนา ภาวะผู้นำ ภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น

คำชี้แจงในแบบสอบถาม

1. แบบสอบถามนี้ใช้เพื่อประโยชน์ทางวิชาการ สามารถเป็น กรณีศึกษาให้ผู้ที่สนใจนำไปเป็นข้อมูล

ในการประกอบกิจการ

2. แบบสอบถามมีทั้งหมด 4 หน้า

ประกอบด้วย ข้อมูลทั้งหมด 3 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2. ตรวจสอบความคิดเห็นด้านทักษะภาวะผู้นำในภาคปฏิบัติทั้ง 6 ด้าน

1. การปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน
2. การกระตุ้นผู้อื่น เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วม
3. การสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้อื่น
4. การเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น
5. การสร้างจิตวิญญาณกับผู้อื่นในการทำงาน
6. การทำตัวเป็นเครือข่ายเชื่อมโยงให้กับองค์กร

คำถามในส่วนที่ 2 เป็นการแสดงความคิดเห็น โดยผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นของ

ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติระดับกลาง ได้แก่ ซูเปอร์ไวเซอร์ ผู้จัดการแผนก

ผู้จัดการฝ่าย การให้คะแนนจะแบ่งเป็น 5 ระดับ คือ มากที่สุด จนถึง น้อยที่สุด

หรือ จาก 5 คะแนนถึง 1 คะแนน

ส่วนที่ 3. ตรวจสอบข้อคิดเห็นในผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง

3. ข้อมูลทั้งหมดนี้ผู้วิจัยจะเก็บรักษาไว้เป็นความลับ

กรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบถ้วนสมบูรณ์ โดยทำเครื่องหมาย ✓ หน้าช่อง () ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน เพียงคำตอบเดียว หากท่านมีข้อสงสัย กรุณาติดต่อ คุณณภสรณ์ เรื่องกิจฉนิชกุล เบอร์โทร (มือถือ) 084-0877-088

ขอขอบคุณอย่างสูงในความร่วมมือของท่าน

นางสาวณภสรณ์ เรื่องกิจฉนิชกุล

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

โปรดทำเครื่องหมาย ลงในช่อง () ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

1. เพศ () ชาย () หญิง
2. อายุ () น้อยกว่า 20 ปี () 21-30 ปี () 31-40 ปี
() 41-50 ปี () 51 ปีขึ้นไป
3. ระดับการศึกษา () ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี () ระดับปริญญาตรี
() สูงกว่าระดับปริญญาตรี
4. สถานภาพ () โสด () สมรส () หย่าร้าง/แยกกันอยู่
5. รายได้ต่อเดือน () ไม่เกิน 10,000 บาท () 10,000-20,000 บาท
() 20,001-50,000 บาท () 50,000 บาทขึ้นไป
6. ระดับตำแหน่งงาน () พนักงาน / เจ้าหน้าที่ () หัวหน้าหน่วย () ผู้จัดการแผนก/ซูเปอร์ไวเซอร์
() ผู้จัดการฝ่าย () ผู้จัดการฝ่ายขึ้นไป
7. ประสบการณ์การทำงานในสต็อกของซูเปอร์เซ็นเตอร์
() 1-5 ปี () 6-10 ปี () มากกว่า 10 ปี
8. จำนวนพนักงาน () ไม่เกิน 50 คน () 51-200 คน () 200-400 คน
() มากกว่า 400 คนขึ้นไป
9. องค์กรที่ท่านสังกัด () แม็คโคร () เทสโก้ โลตัส () บิ๊กซี

ส่วนที่ 2 การสำรวจความคิดเห็นในทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง
ในหน่วยงานของท่าน เพื่อทราบระดับความคิดเห็นของท่านต่อพฤติกรรมการ
ปฏิบัติงาน ทางด้านทักษะภาวะผู้นำในภาคปฏิบัติทั้ง 6 ด้าน

1. การปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน
2. การกระตุ้นผู้อื่น เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วม
3. การสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้อื่น
4. การเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น
5. การสร้างจิตวิญญาณกับผู้อื่นในการทำงาน
6. การทำตัวเป็นเครือข่ายเชื่อมโยงให้กับองค์กร

คำแนะนำในการตอบแบบสอบถาม

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง “ระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติจริง” ตามการพิจารณาว่า ทักษะ
ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง ได้แก่ ซุปเปอร์ไวเซอร์ ผู้จัดการแผนก ผู้จัดการฝ่าย ใน
หน่วยงานของท่านมีการปฏิบัติงานจริงเป็นอย่างไร โดยพิจารณาตามเกณฑ์ ดังนี้

- 5 หมายถึง มีการปฏิบัติจริงมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีการปฏิบัติจริงมาก
- 3 หมายถึง มีการปฏิบัติจริงปานกลาง
- 2 หมายถึง มีการปฏิบัติจริงน้อย
- 1 หมายถึง มีการปฏิบัติจริงน้อยที่สุด

ทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้บริหารระดับกลาง ในองค์กรของท่าน		ระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติจริง				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน		5	4	3	2	1
1	การมองหาความใหม่อย่างสม่ำเสมอ					
2	การปรับตัวที่ทันการเปลี่ยนแปลง					
3	การคิดค้นทดสอบสิ่งใหม่ๆเพื่อการพัฒนาองค์กร					
4	การมองหาวิธีการใหม่ๆ ในการทำงานของหน่วยงานให้ดีขึ้น					
5	การถามตัวเองเสมอๆว่าได้เรียนรู้อะไรใหม่ๆเพิ่มขึ้นหรือไม่					
6	การยินยอมให้ผู้อื่นคิดนอกกรอบ เดิมๆที่ปฏิบัติอยู่					
ด้านการกระตุ้นผู้อื่นเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วม						
1	การมองเห็นถึงความสามารถทางการแข่งขัน ที่องค์กรจะต้องใช้ในอนาคต					
2	การแสวงหาคำตอบและการสื่อสารภาพที่เกี่ยวข้องอนาคตได้ชัดเจน					
3	การรับฟังผู้อื่น และความสามารถทางการสื่อสารด้วยวาจาและอากัปกิริยา					
4	มีความสามารถในการมองเห็นพื้นฐานปัจจัยร่วมของสิ่งต่างๆอย่างชัดเจน					
5	มีความชัดเจนในการสื่อสารถึงเป้าประสงค์และวิธีการที่จะบรรลุผล					
6	มีความตื่นตัวในการแสวงหาโอกาสให้กับองค์กรอย่างไม่หยุดนิ่ง					

ทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้บริหารระดับกลาง ในองค์กรของท่าน		ระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติจริง				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้อื่น		5	4	3	2	1
1	เน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง					
2	ให้ความเคารพในความคิดและนับถือตัวตนของผู้อื่น					
3	ให้การสนับสนุนการตัดสินใจของผู้อื่น					
4	ให้เสรีภาพและทางเลือกในการตัดสินใจ					
5	ยินยอมให้ผู้อื่นมีโอกาสใช้ภาวะผู้นำร่วมกับตนเอง					
6	สร้างบรรยากาศความสัมพันธ์บนฐานความร่วมมือ ร่วมใจของทุกคน					
ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่น						
1	มีความเชื่อในบริบทของผู้นำแบบทีมงาน					
2	มีความคิดเป็นระบบที่สามารถเชื่อมโยงสิ่งต่างๆที่ สัมพันธ์กัน					
3	เป็นแบบอย่างที่ดีของคนอื่นๆในหน่วยงาน					
4	ให้ความสนใจในการสร้างคุณค่าหรือ ปรัชญา เพื่อเป็น หลักการดำเนินงาน					
5	มีระบบติดตามที่ดีและมีความมุ่งมั่นจะกระทำให้เกิดผล ตามที่สัญญาไว้					
6	กำหนดเป้าหมายและแผนงาน ได้ชัดเจน					
ด้านการสร้างจิตวิญญาณกับผู้อื่นในการทำงาน						
1	ให้การสนับสนุนด้านกำลังใจกับคนอื่นๆ					
2	ยอมรับการมีส่วนร่วมและผลงานของคนอื่นๆ					
3	ให้คำชมเชยและคำขอบคุณผู้อื่นเมื่อมีผลงานดี					
4	ให้การสนับสนุนและคำขอบคุณต่อผู้อื่น					
5	หาโอกาสที่ดีในการชมเชยผู้อื่นในที่สาธารณะ					
6	นำผลงานที่ดีของกลุ่มต่างๆมาเปิดแผนเพื่อการเรียนรู้ ร่วมกัน					

ทักษะภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้บริหารระดับกลาง ในองค์กรของท่าน		ระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติจริง				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านการทำตัวเป็นเครือข่ายเชื่อมโยงให้กับองค์กร		5	4	3	2	1
1	การประสานความร่วมมือระหว่างกลุ่มหรือทีมงานต่าง ๆ ภายในองค์กร					
2	การสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานมีการสื่อสารแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ระหว่างกัน					
3	การสร้างบรรยากาศการทำงานและความร่วมมือร่วมใจระหว่างผู้ปฏิบัติงาน					
4	การเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสาร ความรู้ และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ร่วมกันระหว่างหน่วยงานในองค์กร					
5	การสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือ การมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกันภายในองค์กร					

ส่วนที่ 3 สํารวจข้อคิดเห็นในผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติของผู้จัดการระดับกลาง
โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง"ระดับความคิดเห็น" ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

ผลสัมฤทธิ์ภาวะผู้นำภาคปฏิบัติ		ระดับความคิดเห็น				
		เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย ยิ่ง
		5	4	3	2	1
1	ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางในองค์กรของท่าน ด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน ในภาพรวม อยู่ในเกณฑ์ดี					
2	ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางในองค์กรของท่าน ด้านการกระตุ้นผู้อื่นเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ ในภาพรวม อยู่ในเกณฑ์ดี					
3	ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางในองค์กรของท่าน ด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานในภาพรวม อยู่ในเกณฑ์ดี					
4	ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางในองค์กรของท่าน ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีในภาพรวม อยู่ในเกณฑ์ดี					
5	ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางในองค์กรของท่าน ด้านการสร้างจิตวิญญาณให้กับผู้อื่น ในภาพรวมอยู่ในเกณฑ์ดี					
6	ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางในองค์กรของท่าน ด้านการทำตัวเป็นเครือข่ายเชื่อมโยงให้กับองค์กร ในภาพรวม อยู่ในเกณฑ์ดี					

ขอขอบพระคุณที่ท่านกรุณาตอบแบบสอบถามอย่างครบถ้วน

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นางสาวนภสรณ์ เรืองกิจวณิชกุล
วัน เดือน ปีเกิด	18 มีนาคม 2511
สถานที่เกิด	อำเภอเมือง จังหวัดสุรินทร์
ประวัติการศึกษา	ปริญญาตรี มหาวิทยาลัย รามคำแหง
สถานที่ทำงาน	-
ตำแหน่ง	-